中国古代八大兵书

——吴起兵书

北京燕山出版社

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

【京】新登字 209 号

图书在版编目（CIP）数据

中国古代八大兵书－北京：北京燕山出
版社，1996.2（2008.6 重印）

ISBN 7－5402－0359－5

Ⅰ.中… Ⅱ.严… Ⅲ.兵法－图书－中国－古代－评论
Ⅳ.E892

中国版本图书馆 CIP 数据核字（95）第 08333 号

责任编辑：里　功
封面设计：李晓伟
版式设计：严　锴
出版发行：北京燕山出版社
地　　址：北京市陶然亭路 53 号
邮　　编：100054
经　　销：新华书店
印　　刷：北京市顺义康华福利印刷厂
开　　本：700×960 毫米　1/16
印　　张：18
字　　数：2000 千字
版　　次：2008 年 6 月第二版　2008 年 6 月第一次印刷
定　　价：238.40 元（全八册）



目　录

第一章　图国篇 …………………………………………… (1)

◉　本章综述 ……………………………………………… (2)

一　内修文德，外治武备 ……………………………… (5)

二　教化百姓，亲和万民 ……………………………… (11)

三　顺乎天理，合乎人情 ……………………………… (17)

四　教之以礼，励之以义 ……………………………… (23)

五　义以礼服，强以谦服 ……………………………… (26)

六　简募良才，以备不虞 ……………………………… (32)

七　贤者居上，不肖者处下 …………………………… (38)

八　世不绝圣，国不乏贤 ……………………………… (42)

第二章　料敌篇 …………………………………………… (49)

◉　本章综述 ……………………………………………… (50)

一　安国之道，先戒为宝 ……………………………… (52)

二　知己知彼，百战不殆 ……………………………… (60)

三　搴旗取将，必有能者 ……………………………… (66)

四　见可而进，知难而退 ……………………………… (72)

五　观敌之外，以知其内 ……………………………… (79)

六　审敌虚实，而趋其危 ……………………………… (85)



第三章　治兵篇 ………………………………………… (95)
◉　本章综述 ………………………………………… (96)
一　明知险易，则地轻马 …………………………… (98)
二　进有重赏，退有重刑 …………………………… (104)
三　进止有度，饮食有适 …………………………… (111)
四　必死则生，幸生则死 …………………………… (114)
五　用兵之法，教戒为先 …………………………… (120)
六　因材施教，知人善任 …………………………… (124)
七　无当天灶，无当龙头 …………………………… (128)
八　欲善其事，先利其器 …………………………… (135)

第四章　论将篇 ………………………………………… (145)
◉　本章综述 ………………………………………… (146)
一　文武兼备，刚柔并用 …………………………… (148)
二　知此四机，乃可为将 …………………………… (154)
三　禁令刑罚，所以威心 …………………………… (159)
四　先占其将，而察其才 …………………………… (165)
五　看人说法，轻锐尝敌 …………………………… (182)
六　有功进飨，无功励之 …………………………… (191)

第五章　应变篇 ………………………………………… (197)
◉　本章综述 ………………………………………… (198)
一　三军服威，士卒用命 …………………………… (199)
二　用众者务易，用少者务隘 ……………………… (204)
三　五军交至，必有其力 …………………………… (210)
四　我众彼寡，分而乘之 …………………………… (217)
五　审察其政，乱则击之 …………………………… (222)
六　车骑挑之，勿令得休 …………………………… (226)



七　敌若绝水，半渡薄之 …………………………………… (231)
八　阴湿则停，阳燥则起 …………………………………… (236)
九　暴寇之来，善守勿应 …………………………………… (240)
十　其有请降，许而安之 …………………………………… (246)

附录　吴起与《吴起兵书》 ………………………………… (253)
一　吴起生平简介 …………………………………………… (254)
二　《吴子》的流传过程 …………………………………… (258)
三　吴起变法 ………………………………………………… (261)
三　吴起的军事思想 ………………………………………… (263)
四　《吴子》的主要思想内容 ……………………………… (271)
五　《吴子》的历史地位及对后世的影响 ………………… (274)
六　《吴子》的实际应用 …………………………………… (275)

第一章　图国篇

◉　本章综述

谋略的目的不是为了战争，而是为了富国强兵。同时，也只有在国富兵强的基础上，才能将谋略发挥的更彻底，也才能进一步在激烈的军事和政治斗争中制服敌人、取得胜利。因此，一开始论述的不是具体的战略战术，而是谈论如何治理好国家以达到富国强兵的谋略思想。

吴起指出，要“治国”、“富民”，必须“内修文德，外治武备”。对此，吴起提出要使国家长治久安，就必须施行仁政，要先“教百姓而亲万民”，主张礼义兴国、仁爱百姓，任用贤能。

吴起所提出的这些“治国”、“富民”谋略极有见地。作为统治者，最高境界是以道德治理国家。统治者如果有深厚的道德修养，那么委任官吏就不会与他的实际能力不相称，大小官员也都能胜任自己的职务。而君主拥有贤明的将相，对内对外都治理得井井有条，人民才能安居乐业。

例如：周初用所谓的“圣人之道”治国，后来行不通，便换用较为严厉的法令，继之用策谋、用权力，仍行不通，最后只好用威势。然而一旦到了以威势迫人的地步，就出现东周末年诸侯国互相争战、兼并的局面。

由此观之，相对于严刑峻法，道德治国方针是值得肯定的。人们向来畏惧政治上的玩弄权术、勾心斗角。在政治上如此，在商业活动中又何尝不是如此呢？以公司的管理为例，虽然管理离不开奖惩，但不可过度依靠严厉的惩罚制度来规范员工。如果员工动辄得咎，将磨损其工作的意愿和主动性。而且管理

过于严苛，甚至会侵犯到被管理者的自尊与信心，其结果正与管理过于松散一样，都不能激励起员工的敬业精神。

只有内部稳定，方能放手参与市场竞争。所以，在经营活动中尤其要避免“内耗”与“内讧”。经营者在人员的任用上要尽量做到“人尽其才”，并留心那些喜欢搬弄是非、道人长短的成员，不能让他们有机会煽风点火。

此外，“选贤任能”则是历代统治者都倡导的一种治国的基本策略。虽然各个时代的统治者大多任人唯亲，例如古代的分封制，就是典型的任人唯亲。但也不乏贤明君主在施展其雄才大略时，能够做到“任人唯贤”。

在军事上，由于要应付各种急剧变化的局势，而且战争中确实也需要各种能人，既需要能指挥千军万马、驰骋疆场的将帅，也需要能运筹帷幄，决胜于千里之外的谋臣，同时还需要善于筹备军需的后勤指挥；这三者无论缺乏哪一个，则不能有全胜的把握，有时哪怕是只能力战沙场的勇士，也能对战争的胜负起决定性作用，因此“任能”显得益为重要。

“选贤任能”，其一在“选”，其二在“任”，而“选”要准、“任”要信。楚汉之争时，萧何月下追韩信，就在于萧何知道韩信确实是将才。韩信本在项羽营中，曾多次献计，却都未能引起项羽的重视。后投奔刘邦，刚开始也不得刘邦信任，于是决意离开刘邦。萧何追回韩信，向刘邦举荐韩信的能力，并感慨地说“千军易得，一将难求”。后来在楚汉之争中，韩信所建的功勋是所有将领中最卓著的，以此证明萧何识英雄的能力确实非常人能及。

不过萧何之功还仅在于“选”，刘邦称得上是贤良君主，其用人的原则就是“信”。正因如此，才使韩信在历次的战争中能不受任何约束地将其才能发挥得淋漓尽致。历史上有雄才大略

的君主，大多能做到选贤任能，上举刘邦是这样，后来的汉武帝，更是广求天下人才为己所用，所以汉王朝到武帝时国力达到了颠峰。又如唐太宗李世民，也能任用各种有才能的人，哪怕只有一技之长者。唐玄宗也是如此，自他得知李白是个才气横溢的诗人，就特召入京，拜为翰林，当李白发牢骚之时，要其亲信高力士进履，要其宠妃杨玉环调墨，玄宗也不曾治罪。

当然，“选贤任能”的最终目的，是让有才能的人能各尽其才。例如现代的体育比赛，在训练之前，教练总是费尽心机选出可能发挥特长的人才，而训练时针对每个队员的特点进行训练，使之在正式比赛中尽可能地发挥所长，以期夺得冠军，甚至打破世界纪录，为国争光。在体育比赛中，不独教练、队员要尽量设法取得最佳成绩，就是本国的人民也都万众一心地盼着队员有超水准的表现，并每每为一些队员失常的表现而称憾不已!

吴起主张任用贤才，自古以来人们都在为做到人尽其才而努力，而真正能做到人尽其才的统治者并不多。形势如此，但未能尽其才的人不能只是感叹生不逢时，应当自觉地为充分发挥自己的才能去创造条件，因为条件并不会凭空而降，而机会的得来看似亦属于偶然，然这偶然而来的机会其实往往是人们长期以来努力的结果。就当代的商业领域而言，须尽其才，才能如鱼得水般地顺利实现自己的目标。既然现实具备了能使人尽其才的众多有利条件，我们就应当好好把握住时机，因为感慨是无济于事的。

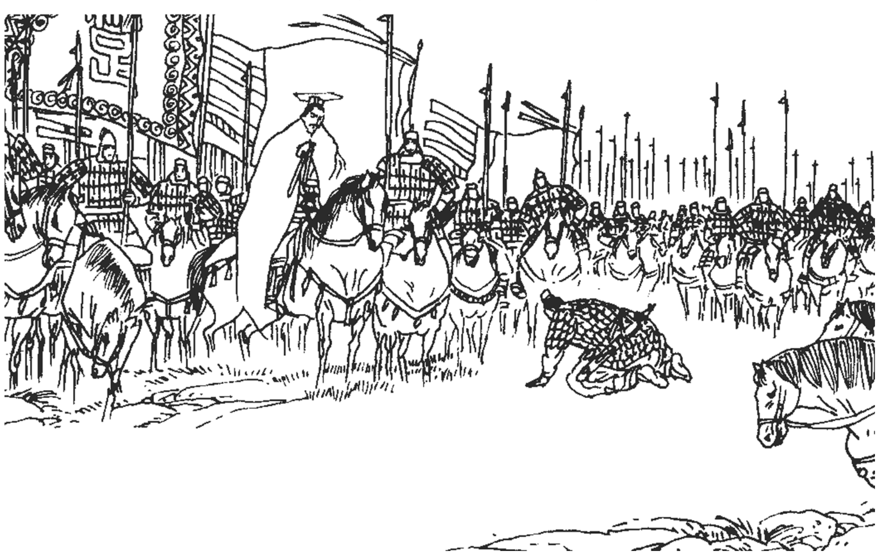
一　内修文德，外治武备

【原文】

吴起儒服[1]以兵机见魏文侯[2]。

文侯曰："寡人不好军旅[3]之事。"

起曰："臣以见[4]占隐，以往察来，主君何言与心违。今君四时，使斩离皮革[5]，掩以朱漆，画以丹青，烁以犀象[6]。冬日衣之则不温，夏日衣之则不凉。为长戟[7]二丈四尺，短戟一丈二尺。革车奄户[8]，缦轮笼毂[9]，观之于目则不丽，乘之以田[10]则不轻，不识主君安用此也？若以备进战退守，而不求能用者，譬犹伏鸡之搏狸，乳犬之犯虎，虽有斗心，随之死矣。昔承桑氏[11]之君，修德废武，以灭其国。有扈氏[12]之君，恃众好勇，以丧其社稷[13]。明主鉴兹，必内修文德[14]，外治武备。故当敌



而不进，无逮于义矣；僵尸而哀之，无逮于仁矣。”

于是文侯身自布席，夫人捧觞，醮[15]吴起于庙，立为大将，守西河[16]。与诸侯大战七十六，全胜六十四，余则钧解[17]。辟土四面，拓地千里，皆起之功也。

【注释】

（1）儒服：穿戴儒家学者的衣帽。儒，指儒家学者，后来泛指古代知识分子。

（2）魏文侯：战国时建立魏国的君主，姓姬，名斯，公元前446年～前397年在位。

（3）军旅：周制以1.25万人为军，500人为旅。在此泛指治军打仗。

（4）见：同现。

（5）皮革：古代制造甲、胄、盾以及革车等战争器具的重要材料。

（6）烁以犀象：在人的盔、甲、车身上画上犀牛、大象等图形，以壮军威。烁，光彩耀眼。

（7）戟：古代一种长柄兵器，形状如戈与矛的结合体。长戟长二丈四尺，用于车战；短戟长一丈二尺，用于步战。

（8）革车奄户：车，辎车，装运物资的兵车。战时可用作掩护物，宿营时可供卧息，又叫重车，也泛指战车。奄，通“掩”，覆盖；户，通“护”。革车奄户，即用皮革掩护覆盖重车之意。

（9）缦轮笼毂：缦，没有花纹的丝织品；笼，笼罩。毂，车轮上装轴的孔。本句意谓将战车用铁皮和没有花纹的布幔等物覆盖遮掩。

（10）田：同畋，打猎。

（11）承桑氏：相传是神农氏时东夷族部落之一，又叫穷桑氏。

（12）有扈氏：夏禹时的部落之一，禹传位于子夏启，有扈不服，兴兵讨伐，为启所灭。

（13）社稷：社，土地神；稷，谷神。古代以社稷代指国家。

（14）文德：指仁义礼乐等文教之功，常相对于武功而言。

（15）醮：古代敬神或主人向客人敬酒的仪式。

（16）西河：黄河西岸地区，今陕西东部。

（17）钧解：钧，同均，指胜负不分，打了平局。解，和也，即打和局之意。

【译文】

吴起穿戴儒生的衣冠，带着治军打仗的谋略去谒见魏文侯。

魏文侯说："我对治军打仗方面的事情不感兴趣。"

吴起说："臣根据外显的来观察隐藏的，根据过去来推断未来，君王为什么言不由衷呢？现在君王一年四季派人杀兽剥皮以制革，并在革上涂红漆、画色彩，烙上犀牛和大象的图形，这些东西，冬天穿着不暖和，夏天穿着不凉快。君王又派人打造二丈四尺的长戟和一丈二尺的短戟；还用皮布覆盖战车，这样的车看起来并不华丽，用它去打猎也不轻便，不知君王要拿它们做什么？如果是用来准备作战，却又不寻求会使用它们的人，这就好比孵雏的母鸡去和狸猫搏斗，也好比哺乳的母狗去挑衅老虎一样，虽然有拼命的决心，却必然丧生。从前，承桑氏的国君因只讲文德、废弃武备而丧国。有扈氏的国君因仗恃兵多、凶狠好斗、不修文德，也亡了国。英明的君主有鉴于此，必然对内修明文治，对外加强武备。所以，当敌人来战而不敢进击，这说不上是义；看着死伤的将士才哀伤，这也算不上是仁。"

于是魏文侯亲自安排席位，夫人捧着酒杯，在祖庙宴请吴起，任命吴起为大将，防守西河。后来，吴起与各诸侯国大战 76 次，大获全胜 64 次，其余 12 次未分胜负。魏国因此向四面扩张领土达千里之广，这都是吴起的功绩！

【心得】

吴起在论述中提出了“内修文德，外治武备”的谋略思想。文与武，历来是治国安邦的两大支柱，二者互相依存，不可偏废。武功不离文治，如果不修礼乐法度，将无法维持社会秩序，造成国力贫乏；文治不离武功，如果没有足以维护统治的武力，国家的稳定和社稷安全也是不可能的。

早在吴起之前，孔子就曾提倡“有文事必有武备，有武事者必有文备”的主张。孔子在鲁国主政时，鲁国正值多事之秋，孔子于是文武并举，一来重修礼制，使民讲礼义、知廉耻。同时，立纲陈纪、平定内乱，使鲁国一度出现了中兴迹象。

公元前500年，孔子陪同鲁定公与齐景公会盟于齐鲁界上的夹谷山前。当时，鲁定公没有考虑采取必要的武力防护措施，孔子遂向定公说明“有文事者，必有武备，文武之事不可相离”的道理，并举出宋襄公不修武备而失霸权的例子，请定公命左右司马率兵随行。

到达会盟之地，孔子探知周围驻扎了众多齐国军队，则命左、右司马提高警觉，随时准备迎战，又命大夫率兵车300乘，离会盟地十里之外扎营。

不出孔子所料，齐国大夫犁弥果然对齐景公说：孔子知礼而无勇，不懂战事。明日会盟，可由300莱夷人假扮成乐工，趁其不备拿下鲁侯君臣、鲁国命运便操之在我了。

第二天，齐鲁两国君相4人登坛会盟。齐景公派300莱夷人上前演奏本土之乐。鲁定公吓得变了脸色，而孔子却是面无惧色，请齐王先去夷狄之乐，齐王自知理亏，只好让莱夷人退下；之后孔子又要齐王惩处侮辱鲁侯的乐队领队，齐王不肯，孔子怒不可遏，更对齐王说：两国通好即兄弟，鲁国的执法官也等同于齐国的执法官，于是举袖大呼左、右司马，二将立即飞驰上坛，于男女乐队中各揪出一领队当即斩首，余下众人惊走，齐景公骇然，鲁定公起身

下坛。

会盟不欢而散，齐景公谴责出馊主意的大夫犁弥。为挽回颓势，齐王接受晏婴的建议，退还了齐国先前所占的鲁国领土。

据《韩非子·内储说下》记载，孔子用文治武功之策使鲁国道不拾遗、国力日强，使齐景公食不知味、夜不能寐。后来齐侯送鲁哀公15名美女，使之沉湎声色，不问国政。孔子屡次向哀公劝谏不听，就离开鲁国到楚国去了。

文治武功相得益彰，是历史上各个全盛时期的共同特征。现代社会中，吴起所倡之文武兼备的治国策略，已为大多数国家所认同。“无文不足以治国，无武不足以安邦”不管世界局势如何趋于缓和，只要战争形成的因素仍然存在，就不能忽视此一策略。

同时，从整段论述看，吴起特别强调“内修文德”，他认为要使国家强盛，就必须以德为本。孔子曾说：“为政以德，譬如北辰居其所而众星拱之”，意谓用道德来治理国政，自己便会像北极星一般，被其他星辰所环绕。的确，正如吴起所言，政治上要立于不败之地有诸多因素，而坚持“以德为本”是其中最为重要的部分。

春秋时，韩起是晋国的正卿，叔向是晋国的大夫。一天，韩起对叔向抱怨说：“我空有正卿之名，却没有正卿的收入，穷得连和其他卿大夫交际往来的费用都没有。”他本想借此博得叔向的同情，想不到叔向却对他拱手道贺。韩起不解其意，便问叔向：“我如此窘迫，也常为此忧虑，你非但不同情，反而恭贺我，这是什么道理？”

叔向并没有直接回答韩起，而是先说两则晋国历史人物的故事：一个是贫而有德的栾书；一个是富而无道的郤至。

栾书曾是晋国的上卿，按规定应享有500顷田的俸禄，不过他却连100顷田都没有，穷得连宗庙中的祭器都购置不起。但他并不介意，反而更加注意自己的品德修养，结果赢得了全国百姓的尊敬和爱戴。郤至则正好相反，他曾是晋国的正卿，家财万贯，相当国家财富的半数，而且晋国三军中的将佐，郤氏家族就占了一半。骄

奢淫逸、贪得无厌的郤至，倚仗自己的权势胡作非为、鱼肉百姓，结果不但落得死无葬身之地的下场，还连累宗室亲族被满门抄斩。

讲完这两则故事，叔向接着对韩起说："现在，您像栾书那样贫穷，相信您也一定能行栾书之德，所以我恭贺您。如果您不致力于品德的修养、而总为自己的财富不多忧虑，那么，我为您悲伤担忧尚犹恐不及，哪还有什么心思恭贺您呢？"

听了叔向的话，韩起恍然大悟，顿时明白德行比财富更加重要，自己不该为贫穷忧心，而应该像栾书那样，在贫穷的时候树立美好的德行，以免步上郤至的后尘。于是韩起跪地叩谢叔向，感激地说："我只考虑财富的多寡，险些就招致亡身灭族之祸，是您的一席话救了我！现在不单我感谢您，韩氏先祖和后代子孙也感谢您啊！"

以德为本，是政治谋略中最有效的手段，高明的统治者在治理国家时对此莫不重视。正所谓"以正治国"、"以奇用兵"，其中"以正治国"，就是依靠正确的道德观念教育百姓、规范社会、治理国家。而没有正确道德观念为主导的社会和国家，必将混乱失序、恶善不分。因此，以德为本作为昔日社会治国之正道，在今天仍具有其实际的意义。

二　教化百姓，亲和万民

【原文】

吴子曰：“昔之图国家者，必先教百姓[1]而亲万民[2]。有四不和：不和于国，不可以出军；不和于军，不可以出陈[3]；不和于陈，不可以进战；不和于战，不可以决胜。是以有道之主，将用其民，必先和而造大事[4]。不敢信其私谋，必告于祖庙，启于元龟[5]，参之天时，吉乃后举。民知君之爱其命，惜其死，若此之至，而与之临难，则士以进死为荣，退生为辱矣。”



【注释】

（1）百姓：本意为百官族姓，先秦时百姓是贵族的通称。

（2）万民：亦称黎民、庶民。从春秋后期起，百姓与万民为通用词。

（3）陈：同阵。

（4）大事：指战争。

（5）龟：大龟，古人认为龟有神灵，可用来占卜吉凶。

【译文】

吴起说："从前想治理好国家的君主，首先必定教育贵族百官亲近民众，关心人民疾苦。有四种不和的因素需加以注意：国内人心不统一，不可以出兵；军队内部不团结，不可以上阵；临阵部伍不一致，不可以进攻；战斗动作不协调，不可能取胜。所以英明的君主，要征召百姓前，务求内部团结一致才兴师出兵。凡有所谋，还不敢偏信个人的谋划，一定要到祖庙祭告，用大龟占卜吉凶，并观测天时，是吉兆才敢行动。民众知道君主爱护他们的生命，不忍心看他们死亡，竟然周到至此，而且愿同他们共赴急难。所以，他们就会以拼死效命为荣，而以退却偷生为耻。"

【心得】

在这段论述中，吴起提出了两种权谋：一是教化说，二是重民说。在吴起看来，要统治人民，必须教之以礼义，才能维护国家安定。同时，统治者还应"亲民"、"以民为本"。

民唯邦本，唯有民众才是立国的根本。吴起之前，《尚书·五子之歌》中就曾提出："民唯邦本，本固邦宁。"吴起之后，历代对此一权谋思想发挥颇多。如：民可载舟，亦可覆舟；民为贵，社稷（国家）次之，君为轻；民，事之本也，财须民生，强赖民力，威恃民势，战由民行；王者以民为天，君非民不立。因此，统治者必须认识到，国以民为本，社稷亦为民而立。老子、管子对此一观点的认识更为深刻。老子说："圣人无常心，以百姓心为心"；管子也说："政之所兴，在顺民心，政之所废，在逆民心。"

朱元璋出身农民家庭，深知百姓疾苦，加上年少时有一段为丐乞食的经历，促使他对平民百姓的需要体会的更加深刻。因此登基之后，他便用朴实的言语阐述民唯邦本的思想，即为官须替民作主，要体察民情、爱惜民力、先民后国。他曾说："农夫勤四体，种五谷，身不离田间，手不释农用，终年勤劳，不得休息。他们住

的是茅草屋，穿的是旧布衣，吃的是粗饭菜羹，却负担着国家的经济来源。我们不可忘记农民的劳苦，取用要有节制，不能让农夫遭受饥寒，更不能横征暴敛，让农民承受这种苦难”。他还阐述了爱惜民力的思想：“天下初定，百姓财力非常困难，就像刚刚会飞的鸟，不可以拔它的羽毛，也像刚种下去的树，不可以摇它的根一样。现在必须注重‘安养生息’，百姓足而后国富，百姓逸而后国安，未有民困而国独富安者。”据此，朱元璋采取了奖励垦荒、兴修水利、登记土地和户口以及定税率、减轻刑罚、徭役和赋税等一系列措施，使明初人口增加，耕地扩大，农业、手工业和商业进一步繁荣，而国力也随之强盛起来。

历史经验反复证明：为政须以民为本，这是明智之执政者务须遵循的政治谋略之根本。历史上，凡顺应民心、为民谋福的执政者能得天下，反之则将为人民所唾弃。

东汉末年，群雄并起，流落四方的刘备势力十分弱小，曾先后依附于陶谦、曹操与袁绍。袁绍被灭后，又依附刘表。但他一向重视部属和关心百姓疾苦，所以甚得部属和百姓的拥戴。在驻守新野时，荆州的豪杰纷纷归附。公元 208 年，曹操率领大军攻打荆州，刘表的儿子刘琮率领军队不战而降，并引曹操前来攻打刘备。面对强敌，许多部将都劝刘备率军退避，但他力排众议，坚持与荆州百姓一同撤退，并亲自断后。由于行动缓慢，终于被曹军追上，经过长阪坡的一场激战，才冒死突围而出。然刘备爱民如子的佳话传遍大江南北，为他尔后的发展奠定了基础，终于成就一番霸业。

唐太宗李世民历经隋末农民起义的战争，亲眼看见起义军用铁拳砸烂了隋王朝的腐朽统治，这让他意识到民众的力量，而有“舟所以比人君，水所以比黎庶，水能载舟，亦能覆舟”的深刻体会，并指出：“为君之道必须先存百姓，若损百姓以奉其身，如割胫以自啖，腹饱而身毙”。所以，李世民称帝后，十分注重人民的休养生息，坚持国以民为本，故轻徭薄赋，使饱受战乱之苦的老百姓能够安居乐业。民富终于国强，唐太宗时期出现了“贞观之治”的太

平盛世。

法国波旁王朝在17世纪末曾经十分强大，但由于轻视人民，采取“朕即国家”的独裁统治，造成国力日渐衰落。1774年，路易十六继承王位，统治更加腐朽。为了显示武力，他对邻国发动战争，使国家背上了沉重的财政负担；同时，还横征暴敛，榨取人民的钱财来维持宫廷的奢侈生活。1789年，路易十六在内外交困的情况下，被迫召开“三级会议”。会议上，他无视群众要求改革的强烈愿望，拒绝对内外政策作任何变动，只想增收新税和筹集款项供自己享乐。这种不顾人民死活的统治原则终于激怒了群众，“三级会议”演变成人民起义，路易十六也被人民送上了断头台。

吴起所提出的教化说，认为统治者应加强教化老百姓，该思想极具现实意义。《管子·权修》说：“一年之计，莫如树谷；十年之计，莫如树木；终身之计，莫如树人”。就现代社会的商业活动而言，为提高职员、科技人员、经营者的素质，公司根据经营规划推行在职训练是增进其发展的重要谋略之一。公司竞争力的强弱，既取决于公司中的部分人才，又取决于公司的全体员工，因此公司必须落实工作团队及科技、经营管理人才的培养，以体现“全员培训、终身育人”的思想，提高公司的整体素质。

日本松下彩色显像管有限公司就十分强调人的作用，总经理提醒各级管理者：“事业的成败在于人，一个公司在制造产品之前必须先制造人才。”他要求所有高级职员必须将一半精力放在“做人”的工作上：一是培养员工的敬业精神，即实事求是、创新发展、友好合作、光明正大、团结一致、奋发向上、礼貌谦让、自觉守纪和服务奉献等十大精神。二是促进与员工的感情融洽，并透过制度加以实施。每逢员工生日、结婚、生子，总经理都会亲临现场赠礼致贺。同时公司也很重视对员工的行为规范教育，颁布了39条《员工行为准则》，而公司严格执行制度，以此作为评定员工业绩和升迁、奖励的要项；三是重视员工的在职教育，定期举行各项的在职训练，并安排技术人员进修。该公司的这些措施，果然激发

了员工的敬业精神，使产量大幅提升，产品合格率达 93% 以上。

海尔集团在面对家电行业激烈的市场竞争时，便深刻地认识到只有将每个员工的力量凝聚起来，才能不断发展创新。海尔曾有 3 万名员工，这是一个值得挖掘的巨大资源，但凝聚他们也是一道难题。

SBU 是海尔采用的行之有效的方法。SBU，即 StrategyBusinessUnit，原意为策略事业单位。海尔借用它使每一个人都成为一个竞争的主体。这是一种新型的组织管理模式，主张打破企业发展原有的平衡，形成有序的非平衡结构，形成人人经营自己公司的市场链的流程。

海尔将企业的一张财务报表转化为 3 万张财务报表，把分段报表变成每个员工每天的经营报表，员工的子卡与海尔整个企业的母卡从预算到结果保持一致。这样，每个员工都要为自己每天、每月、每年的业绩算一笔帐，每个员工的收入都直接与自己的业绩挂钩，员工在为企业创造市场、为用户创造价值的同时，也体现了自身的价值。内部员工相互之间的关系不仅仅是上下级的关系和同事的关系，更是市场关系。每个人都必须对他的市场目标负责，因为那里维系着他的生活质量。

运用这种方式，海尔有效地把每个员工的积极性调动起来，鼓励他们在各自的岗位上不断创新。不论是科技人员、生产人员还是市场拓展人员，都是企业创新的元素，做到“人人都经营，事事都创新”。

1984 年海尔只有一个型号的冰箱产品，目前已拥有包括白色家电、黑色家电、米色家电在内的 86 大门类 1.3 万个规格品种的产品群。海尔开展了 CFC 替代技术、节能技术、静音化技术、数字化技术、信息技术、生物工程技术、高分子材料为主的多方面超前研究，形成了较强的技术储备能力，在高效、变频、节能、环保技术方面处于国际领先水平，技术储备能力比 1993 年提高十几倍。创新也使得海尔迅速拓展了产品市场，目前，海尔冰箱、洗衣机分别

位居全球品牌市场占有率第二、第三位。

海尔用人的宗旨是，给所有的人一个平等参赛的机会，“你有多大才干，企业就为你提供多大的舞台”。

海尔的所有员工都实行竞聘上岗，包括海尔高层管理人员在内。某岗位缺员，由人力资源开发中心公布招聘条件、工作目标和招聘程序，申请人可根据自己的能力、条件选择岗位。同一职位的申请人之间展开公平竞争，依据申请人以往的日常考核、工作业绩等指标进行综合评估，在比较的基础上优胜劣汰。

平等竞争的结果，促使优秀人才向专业技术岗位流动，而不适应专业技术岗位的人员则被淘汰出局。这一机制保证了专业技术人才队伍的整体素质，并为优秀人才施展才华提供了机会，实现了人尽其才。竞争落聘但有培养前途的人才，进入海尔后备人才库，纳入日常考核范围。

这样一套公正合理的竞争体制，使得海尔最优秀的员工成为企业的核心和栋梁。

海尔集团首席执行官张瑞敏曾经说过：“海尔是海。”作为国际化企业，海尔不仅致力于培育国际化人才，更以海一般的胸怀吸纳国内外优秀人才，注重整合全球人力资源为海尔所用。

三　顺乎天理，合乎人情

【原文】

吴子曰："夫道[1]者，所以反本复始[2]。义者，所以行事立功。谋者，所以违害就利。要[3]者，所以保业守成。若行不合道，举不合义，而处大居贵，患必及之。是以圣人绥之以道，理之以义，动之以礼[4]，抚之以仁[5]。此四德者，修之则兴，废之则衰，故成汤讨桀而夏民喜悦，周武伐纣而殷人不非。举顺天人，故能然矣。"

【注释】

（1）道：一般指规律、法则、真理。《老子》用以指宇宙万物的本源。



（2）反本复始：复归本始、本性，即道家所谓复归于自然。孟子则认为人性本善，恢复人的善良本性就是道。

（3）要：纲要、信条，这里指政治上的主要课题。

（4）礼：礼节、礼貌。指当时的社会规范和道德标准。

（5）仁：仁爱。

【译文】

吴起说："'道'是用来恢复人们自然本性的；'义'是用来建立功业的。'谋'是用来避害就利的；'要'是用来巩固和保护成果的。如果行为不符于'道'，举动不合乎'义'，即使掌握大权，身居要职，祸患也必将临头。所以圣人用'道'来安定天下，用'义'来治理国家，用'礼'来动员民众，用'仁'来抚慰百姓。这四项美德，发扬它国家就兴旺，废弃它国家就衰败。所以商汤讨伐夏桀而夏民喜悦，周武王讨伐商纣而殷人不怪罪。这是由于他们的行动顺乎天理、合乎人情，所以才有这样的结果。"

【心得】

在这段论述中，吴起更进一步阐发前面提出的"文治武备"的权谋思想，具体指出"文德"的内容是"道"、"义"、"礼"、"仁"，并且强调，要治理好国家必须"举顺天人"，即顺乎天理、合乎人情。

这里所谓的"道"不同于道家之道，而是指道义，和"义"、"礼"、"仁"一样，都含有极为浓厚的道德意识。古有"从道不从君"之说，其中的"道"就包含道义的内容，指对君权应有所约束，要求君王实行开明政治，其主要内容是强调施仁政、讲博爱、重礼治，"以礼教民"，使人心归服，社会安定团结，进而巩固执政者的统治地位。

明朝刑部尚书杨靖"忠有智略"，治狱公正平允，不为自己谋私利。有一次审讯一名武弁，门卒从武弁身上搜出一枚大珠，僚属

们惊奇不已，杨靖却故意把它说成假的并当场砸碎。明太祖得知此事。对杨靖的人品深为叹服，认为："靖此举，有四善焉。不献朕求悦，一善也。不穷追投献，二善也。不奖门卒，杜小人侥幸，三善也。千金之珠卒然而至，略不动心，有过人之智，应变之才，四善也。"明太祖就是任用这些善于正确处理天理与人欲关系的人为官作吏，所以国家兴盛。

从现今的角度来看，人与人之间更应重礼义、讲道德。

就商业经营与管理而言，注重"道"、"义"、"礼"、"仁"等"四美德"，必然会增进公司形象，提高社会信誉和知名度，而为公司带来更大的收益。

取信于社会，创造正派、优良的公司形象，借以扩大公司影响力，是取得经营成功的有效谋略。从内部企业管理来看，良好的公司形象可以凝聚共识，使全体员工团结一致，共同为公司的利益奋斗；从外部市场竞争来看，良好的公司形象，可以对顾客产生强大的吸引力，有助于市场营销。由此可知，公司要想在激烈的市场竞争中稳操胜券，就必须注重"道"、"义"、"礼"、"仁"，并以此来塑造形象。

日本日产汽车公司从1983年起，停用原有的"达特桑"品牌，而将所有出厂车辆换用"日产"的新品牌。原来，改换汽车品牌只是日产企业统一公司形象计划中的措施之一，该公司还把所属的企业招牌以及信纸、名片乃至员工制服全部标准化。日产公司认为，统一企业形象能增强产品信誉度，不仅有助于提高公司在世界汽车市场占有率，还有助于提升公司在各方面的声誉。

日本伊藤洋货堂的主管则要求店员，无论在店内或店外都要注意形象。所以，员工在夏季休假时会接到"放假期间，可自由登山、游泳，但不可以过分晒太阳，更不可把脸晒黑或脱皮，这将使你的顾客感到不悦"的通知。由地铁车站到伊藤洋货堂总店，步行约需十分钟，但洋货堂总经理要求所有员工："上下班途中，不许把外衣搭在肩膀上；如需脱下外衣，只准搭在胳膊上，不然，将有

损洋货堂的形象。”此外，诸如“不准阅读低级刊物”之类的“清规戒律”，几乎是每天“朝礼”上的“必修课”。

在世界经济和文化高度发展的现代社会，在产品过剩的时代，一个企业想要获得长远的发展，员工的人心向背变得越来越重要，消费者的人心向背越来越重要。

中国有句古语：人心齐，泰山移。虽然有点夸张，但是团队的合作精神确实能够起到扭转局面的作用。一个让员工满意的企业，不仅能够提升企业的形象，而且总是能够生产出让客户满意的产品或者服务。

衡量一个企业是否是一个让员工满意的企业，有以下几个标准：第一，是否能够给员工提供舒适的工作环境，能够让员工得到恰当的报酬；第二，能否向市场提供高质量的产品和服务，建立起一定的企业形象和品牌知名度；第三，是否能够给员工提供一定的升迁机会；第四，是否能够给员工及家属提供一定的福利待遇。

比如，蒙牛集团所从事的不仅是企业经营，更从事的是人心经营。

在蒙牛，经营人心的含义是向下经营，而不是向上经营。

在蒙牛，最基本的规矩就是上礼下。挣钱多的请挣钱少的吃饭，职位高的送职位低的礼物，当官的向当兵的拜年……虽然是暂时的散财，却感动了员工，从此领导具有了吸引力、号召力、影响力，具有了人格魅力。在以后的工作中，员工更有激情与干劲。难道这是管理者吃亏了吗？答案当然是否定的。

牛根生说得好：“我为什么要散财？难道我不知道享福？”“财散人聚，财聚人散。聚的时候，先聚心，后聚人。你把人心搞散了，企业垮了，到时你还有啥？你的利益还能‘可持续’？”

2001 年，刚到蒙牛工作几个月的李生茂，被确诊为心脏病，做手术需要费用 4.6 万元。在牛根生的带头作用下，蒙牛员工一共捐了 3 万元。一年后，参加上海大型设备培训班的李生茂面对其他公司的高薪邀请，他说：你准备给我高薪，而蒙牛给了我第二次生

命。

2004 年，公司举行“慰问特困员工活动启动仪式”，2005 年 1 月，再次慰问员工家属……

除了赢得员工的心，蒙牛还将自己的注意力放在如何赢得消费者的心上，赞助奥运会，支援抗非典，向教师赠奶，等等，使得蒙牛的品牌脱离了单纯的商业品牌形象，蒙牛人塑造了自己强大的社会道德形象。

可以说，蒙牛不仅赢得了员工的真心，更赢得了消费者的好感，建立起了蒙牛的良好形象。这是一项永不亏损的投资。

企业道德是指在企业这一特定的社会经济组织中，依靠社会舆论、传统习惯和内心信念来维持的，以善恶评价为标推的道德原则、道德规范和道德活动的综合。按照道德活动主体的不同，可分为企业的组织道德和员工个人的职业道德。企业道德既是社会道德体系的重要组成部分，也是社会道德原则在企业中的具体体现。它是人格化了的企业，在生产经营活动中，在自然求索，社会交往中，所应遵循的旨在调节企业与国家，企业与他企业，企业与他单位，企业与竞争对象，企业与服务对象以及企业内部各方面关系的行为规范总和。“道德”这两个字，“道”原是指人行走的道路，引申为事物运动变化的规律和人们行为必须遵循的道理、规范。“道”与“德”的意思相近，是人们实行“道”的原则，内得于己、外绝于人，便称为“道”。我们现在所用的“道德”这个概念，主要是指一定社会或阶段用以调整人和人之间、个人和社会之间关系的道德规范的总和。它是依靠社会舆论、传统习惯，特别是通过人们的内心信念而起作用的。

企业道德是指企业在长期的生产经营实践中逐渐积淀升华形成的，依靠社会舆论、传统习惯和内心信念来维持的，以善恶评价为标推的道德原则、道德规范和道德活动的总和。按照道德活动主体的不同，可分为企业的组织道德和员工个人的职业道德。

企业道德既是社会道德体系的重要组成部分，也是社会道德原

则在企业中的具体体现。它是人格化了的企业，在生产经营活动中，在自然求索，社会交往中，所应遵循的旨在调节企业与国家、企业与他企业、企业与他单位、企业与竞争对象、企业与服务对象以及企业内部各方面关系的行为规范总和。

企业道德是企业及员工对共同道德标准统一的认可，它有功利性、群体性、实践性、继承性和时代性五个方面的特征。企业道德具有功利性是由企业作为以盈利基本为目的基本性质所决定的。在企业与市场以及社会的各方面关系中道德因素之所以成为必要和被看重就是因为企业道德的完善能够直接或间接的给企业带来利益和发展，企业道德不仅是企业的责任更是企业增强竞争力的武器之一。企业道德还有一个重要特征即群体性。企业道德属于一种群体道德，群体的自我约束越健全，其道德形象就越完美。从职业道德方面来看，企业道德约束的对象是企业的全体员工，是一个群体，只有这个群体的总体道德水平提高了，我们才能说企业道德水平在改善。道德作为人类把握世界的一种特殊方式，本质地讲，是一种实践精神。道德的实践精神本性决定企业道德也必然具有实践性的特点。企业道德蕴藏在企业一切生产经营活动之中，而企业的任何生产经营活动都是具体的行为，具有讲求实践的特性。此外，企业道德也不是无本之木，它是在继承历史上有关经济活动方面的道德因素的基础上产生的，当然，企业道德产生之后也不是一成不变，是要随着时间的推移而有所变化的，即企业道德所具有的时代性的特征。企业道德是资本主义时代的产物，在历史的发展和演变之下，当前的企业道德要求已经不完全同于最初的标准。

企业作为市场的细胞，其直接目的是追求利润的最大化，而作为社会的一份子，企业在追求利益的同时，又必须使自身的获利过程同时也成为有益于社会进步和促进人的全面发展的过程，即必须注重企业道德。

四　教之从礼，励之以义

【原文】

吴子曰："凡制国治军，必教之以礼，励之以义，使有耻也[(1)]。夫人有耻，在大足以战，在小足以守矣。然战胜易，守胜难。故曰：'天下战国，五胜者祸，四胜者弊，三胜者霸，二胜者王[(2)]，一胜者帝。'是以数胜得天下者稀，以亡者众。"

【注释】

（1）使有耻也：使人知道羞耻之意。古人认为"知耻近乎勇"，亦即知道羞耻，就能鼓起勇气。

（2）王：动词，读作"旺"，是称王、成就王业的意思。



【译文】

吴起说："凡治理国家和管理军队，必须用礼来教育，用义来鼓励，使他们有羞耻之心。人们

有了羞耻之心，力量强大者可以出战，力量较小者可以防守。然而战胜敌人容易，但要守住胜利的成果却很困难。所以说，从来进行战争的国家，得胜5次会招致祸患，得胜4次会导致疲惫，得胜3次可以称霸，得胜两次可以称王，而得胜1次能成就帝业。所以靠频频打胜仗而取得天下的少，但由此而亡国的却很多。”

【心得】

本段论述如何制国治军。人们一般认为，治国以文，治军以武，而吴起则认为这只是看到问题的表面，而忽略问题的本质。吴起指出，从根本上看问题，治军也需要“文”，他说：“凡制国治军，必教之以礼，励之以义，使有耻也。夫人有耻，在大足以战，在小足以守矣。”意即管理国家和管理军队都必须把思想、道德和文化的教育摆在首位，让人民和士卒都懂得什么叫礼义廉耻。懂得礼义廉耻之后，战可以胜，守可以成，国家就能立于不败之地了。

中国古称“礼义之邦”。所谓“礼义之邦”，意谓要在礼义的基础上处理人与人之间的关系，其言行、为人处事都有一定的道德规范。古人所说的基础，一是物质、经济的基础；一是精神、道德的，即礼义的基础。社会和国家当然需有经济为基础，但只是单有这个基础，社会虽可以存在，却无法确保国家的稳固。因为经济基础不是一种自然生存的东西，需靠人来巩固和发展。在过去汉、唐、清等朝代，经济都曾一度繁荣，但是当以人为核心的社会腐败了，繁荣的经济便随之崩溃，强大的王朝也随之易主。《红楼梦》中的四大家族，“白玉为堂金作马”、“珍珠如土金如铁”，可谓豪富之至，然而曾几何时，一切都如水流花谢，烟消云散，只“落了片白茫茫大地真干净”！

孟子曰：“人之异于禽兽者几稀”。意谓人在各方面都和动物差不多，不同点在于人有礼义廉耻的良知良能。可见，人作为社会和国家“最终可恃”的基础之基础，支柱之支柱，就在于人的道德感、礼义性，所以说“人无义不立”。

一个国家，一支军队，一个人，都要靠礼义而立，没有礼义，即使凭借武力一时战胜对手，也很难保住胜利的成果，此即吴起所说的“战胜易，守胜难”。没有礼义，即使并无敌人来攻掠，也会从内部腐败，将不攻自破。所以，无论个人、军队或国家，若要永远立于不败之地，就得以礼义道德为其支柱。从长远来看，这就是古人所说的：“夫谋事不并（傍）仁义者后必败！”

仁义道德是一种无形的力量。后汉荀巨伯远道前去探视重病的朋友，正值胡兵攻打到朋友的家乡。朋友躺在床上，对巨伯说：“我是将死之人，你莫管我，赶快逃离吧！”巨伯说：“我远道来看你，你叫我逃走，这不是要我放弃道义苟且偷生吗？这难道是我应有的德行吗？”不一会儿，胡兵闯进朋友的家，见了荀巨伯，气势汹汹地问道：“大军杀来，全城都逃光了，你是什么人，居然敢独自留在这里？”巨伯从容答道：“朋友病重，不忍抛下他而去，我愿意用自己的生命代替友人。”胡兵听后深受感动，相互说道：“我辈无义之人，而犯有义之国，不祥啊！”于是胡兵班师而还，全城百姓的生命财产也因此获得保全。道德礼义是民族文化的核心。军队战败可以东山再起，国家灭亡也可以重新建立，但道德礼义如果丧失，文化便会沦亡，而文化沦亡了，就好像人死不能再复生了。因此，文化的沦亡，就意味着一个民族失去了自己的生存立足之地。为此，人们把道义看得比生命还重要，宁愿“舍生取义”。

五　义以礼服，强以谦服

【原文】

吴子曰："凡兵之所起者有五：一曰争名，二曰争利，三曰积恶[1]，四曰内乱，五曰因饥。其名又有五：一曰义兵，二曰强兵，三曰刚兵，四曰暴兵，五曰逆兵。禁暴救乱曰义，恃众以伐曰强，因怒兴师曰刚，弃礼贪利曰暴，国乱人疲、举事动众曰逆。五者之数[2]，各有其道，义必以礼服，强必以谦服，刚必以辞服，暴必以诈服，逆必以权服。"

【注释】

（1）积恶：两国交恶的意思。

（2）数：方法、办法。



【译文】

吴起说："战争有五种起因：一是争名位，二是争利益，三是积怨仇，四是起内乱，五是遭饥荒。因用兵的性质不同，军队的名称又有五种：一是义兵，二是强兵，三是刚兵，四是暴兵，五是逆兵。消除暴政平定叛乱的叫义兵，仗恃兵多讨伐别国的叫强兵，因愤怒起兵的叫刚兵，背弃礼义、贪图利益的叫暴兵；不顾国乱民疲，仍兴师动众的叫逆兵。对这五种不同性质的军队，各有其应付之道：对义兵要以礼法折服它，对强兵以谦让折服它，对刚兵用婉言折服它，对暴兵用计谋折服它，对逆兵则用权势来折服它。"

【心得】

在这段论述中，吴起不但分析了战争的起因和性质，同时还指出：应针对不同的战争采用不同的战略。

的确，战争的起因是多方面的，性质也各有不同。就起因而言，有争名、争利、积恶、内乱和饥荒等5种；由此，因用兵的性质不同，军队又分为义兵、强兵、刚兵、暴兵和逆兵等5种。而从今日来看，实际上可以将战争分为正义与非正义、侵略与反侵略两类。

古希腊波斯萨拉米大海战就是一场侵略与反侵略、正义与非正义之战。两千多年前，强大的波斯帝国为征服希腊诸城邦，连年出兵讨伐，历时近半个世纪，历史上称这场战争为波希战争。在这场战争中，双方多次在海上交锋。萨拉米海战就是其中的一次决定性的大海战，也是世界历史上最早的著名海战之一。

公元前480年，波斯国王薛西斯率领30万大军、1000多艘战舰，再次展开对希腊的远征。当时希腊联军只有300多艘战舰，处于明显的劣势。再加上希腊联军初战失利，许多人对战胜波斯大军缺乏信心，非常害怕与之决战，所以主张投降或撤退。在此情况下，希腊海军司令官特米斯托克列斯的表现沉着镇静，他力排众

议，提出在萨拉米海峡与波斯军决战的作战方案。他认为，弱小的希腊舰队与强大的敌人在宽阔的海面上作战是极为不利的，只有在狭窄的海域中作战，使对方无法发挥数量上的优势，才可能取得胜利。而萨拉米海峡水面狭窄，浪高潮急，正好不利于敌人发挥优势，而有利于希腊海军隐蔽行动，埋兵设伏，出其不意，围歼敌人。

能不能把敌人诱进萨拉米海峡，是赢得这场海战的关键。特米斯托克列斯作了周密的部署。他把自己的舰队全部集中在海峡内，海峡的两个入口处也不设防。许多人担心这样做反而会被敌人封锁在海湾里，遭到歼灭，但摸透敌人心理的特米斯托克列斯却认为，敌人骄傲轻敌，求战心切，一定会被“请”进来。为了进一步迷惑敌人，使其就范，特米斯托克列斯还故意透露一份假情报给波斯国王薛西斯，上面写着：“等到夜幕将垂之际，希腊人便会沉不住气，他们要趁天色昏黑而溜之大吉”。由于从其他渠道也都传来了希腊人发生内讧，许多战船正准备撤走的消息，因此薛西斯国王相信了这份情报，决心趁机将希腊舰队一网打尽，聚而歼之。于是他命令自己的舰队改变进攻目标，秘密驶向萨拉米海峡。

这天拂晓，黑色的夜幕还没有散去，800 艘波斯战舰逼近了萨拉米海峡。认为胜券在握的薛西斯国王命令侍从把自己的黄金宝座搬到了可以俯瞰海湾的高坡上，他要亲睹气势宏大的波斯舰队一举歼灭希腊海军的壮观场面。然而，海峡的入口处横着一个名叫达普西塔利亚的小岛，这使得波斯大舰队不得不分成两队绕过小岛，排列整齐的队形一下子被打乱了，两段海峡中全部挤满了军舰，而由于每艘战舰的体积都很庞大，还秘密地安装了很长的木桨，使得船舰更加拥挤。这时，海面上刮起了大风，巨浪涌来，战舰上下颠簸，难以控制。趁此机会，隐蔽在夜色中的希腊战舰全速冲杀出来，惊心动魄的海战于是展开了。

希腊战舰的体积小、行动灵活、进退自如，让庞大的波斯战舰束手无策，只有勉强招架的份。在特米斯托克列斯的指挥下，希腊

战舰紧挨着波斯战舰的一侧驶去，将波斯战舰的一面船桨全部砍断。当失去一面船桨的波斯船舰在海上团团乱转之际，希腊战舰猛扑过来，用包裹着利铜的船头将它们一艘艘撞翻。特米斯托克列斯还利用接舷战来对付大型战舰，勇敢的希腊士兵飞身跳上敌舰，在甲板上与敌人白刃格斗，奋力厮杀。一时之间，狭窄的海峡中激荡着惊天动地的喊杀声。激战中，波斯舰队的前锋抵挡不住希腊士兵的猛攻，纷纷掉转船头，打算撤出海峡。就在此时，薛西斯国王急令调集来的后援军正顺着风势，鼓着圆圆的满帆冲入了海峡，与正欲撤退的舰队猛然相撞。不一会儿，希腊舰队团团围住波斯舰队的主力舰。残存的波斯军舰东躲西闪，完全失去了战斗力。8 小时后，恶战结束了，希腊联军大获全胜，他们击沉约 200 艘的波斯军舰，而自己仅损失了 40 艘。此时，坐在高坡上观战的薛西斯国王被大海战的结果惊得目瞪口呆，原来的踌躇满志变成了沮丧绝望，因为这次远征希腊的雄心壮志已随着今天的失败付诸大海了，于是他命人抬着他的黄金宝座在残阳中匆匆撤走了。

希腊名将特米斯托克列斯所率领的希腊军能够取得萨拉米大海战的胜利，充分说明了战争指导的正确与否，直接影响到优劣势和主被动权的转换。特米斯托克列斯将自己正确的指挥艺术，建立在“暴必以诈服”的基础上，认清了敌强我弱的形势，并找到了以弱胜强的正确方法，就是设计诱敌，将敌引入对己有利的形势中，使敌人的长处和优势无法施展，而希腊军因此化劣势为优势，以弱胜强，获得大胜。

论述中，吴起还提出以柔克刚的谋略思想。以柔克刚，就是“强必以谦服，刚必以辞服”，即用弱者的面貌示人，以理服人；用柔和的方式处理问题、因势利导，以战胜刚强的对手；或者寓刚于柔，以含蓄而微妙的语言拒绝强敌的无理要求。采用这一谋略往往能收到使用武力不能获得的效果。

安史之乱时，郭子仪之子郭晞屯兵邠州，其军纪松驰，而部下横行不法，民众敢怒而不敢言。段秀实知情后，主动要求出任该地

军队的执法官。不久，郭军又有 17 人到市集烧杀掠抢，段氏立即将其逮捕并斩首示众。郭军为之骚动，纷纷披甲执械，要找段秀实报仇。段秀实却解下佩刀，选一年衰力竭者为其牵马，迳至郭晞营门口，披甲者呼之而出，秀实笑着边走边说："只一老兵，还需如此披坚执锐，兴师动众？我已顶着头颅来了。"士兵们见状，十分惊愕。不久郭晞出来，秀实对之晓以利害，郭也深以为然，对秀实说："多亏您指导了我。"言毕，呵斥其部卒退下，款宴秀实。

元朝的统治者为有效治理强悍的藏人，在加强军事控制的同时，也采取了"因其俗而柔其人"的政策。当时，藏人普遍信奉喇嘛教，教派中的萨迦派势力较盛并最早归顺蒙古，元朝统治者遂大力倡导尊崇萨迦教王。忽必烈即位后，加封萨迦法王八思巴为"帝师"，又设总制院以"管领释教侩徒及吐番之境"，而命八思巴领院事。后改总制院为宣政院，为一品衙门，总管全国佛教事务，由帝师总领宣政院事，吐番的各级官员由宣政院或帝师推荐，一般任用藏人。藏人因自己的风俗习惯、宗教信仰受到尊重，又可以参与政权，遂逐渐消除对元朝统治者的敌意。

1928 年 7 月，张学良在其父被炸死之后，继任东北三省保安总司令，主持东北大政。日本驻沈阳总领事林久治郎会见张学良，要求张承认其父与满铁总裁山本太郎商订的《满蒙新五路协定》并付诸实施。张学良婉言谢绝，称皇姑屯的炸弹已将其父专车里的所有文件毁灭，一切都已无根据，对方无言以对。

以柔克刚，有时又表现为暗中策划、准备，以麻痹对方。三国时，吕蒙得知关羽进攻魏地樊城，想乘机夺回荆州，便假称病重，返回建业，推荐当时还不出名的陆逊为右都督，代他镇守陆口。陆逊为进一步麻痹关羽，便施用假和好、真备战的策略。他上任后，立即修书给关羽，夸耀关羽德高望重，可与晋文公、韩信齐名；而将自己说成是个无能的书生，并千方百计地将关羽的注意力引向曹操一方。与此同时，东吴又暗中和曹操拉拢关系。正当关羽无视东吴而集中力量攻打樊城时，吕蒙把战船装扮成商船，悄悄地沿江而

上，以突袭的方式夺取了荆州。

明嘉靖年间，严嵩掌理国政，以子严世蕃为爪牙操纵国事。父子俩飞扬跋扈，骄横无礼，打击异己，结党营私，大学士徐阶急欲除之，但自觉力量单薄，而且时机未到，于是便假意和严嵩父子亲近，以麻痹他们。不久，都御史邹应龙上书弹劾严嵩父子，引起轩然大波，严嵩因此而辞职。然而徐阶认为时机仍未到，便主动去安慰严嵩，严嵩非常感动。直至御史林润上书弹劾严世蕃，皇上大怒，要拘禁严世蕃时，徐阶认为时机已到，于是便上奏严世蕃外通倭寇，阴谋作乱。皇上见奏，下令将严世蕃处死、严嵩革职，并没收家产。严嵩被革职后，不久便病死了。

第二次世界大战期间，日本决意发动太平洋战争，为了麻痹对方，日本政府主动和美国进行频繁的外交谈判，千方百计让美方相信日本是诚心通过外交途径来解决两国之间的争端。谈判进行了半年之久，直到 1941 年 11 月初，日本政府还派遣一位娶了美国太太，名叫来栖的人到华盛顿协助日本驻美大使野村进行谈判。结果，在不到一个月的时间内，日本舰队便偷袭了珍珠港，造成美军的重大损失。

六　简募良才，以备不虞

【原文】

武侯[1]问曰：“愿闻治兵、料人[2]、固国之道。”

起对曰：“古之明王，必谨君臣之礼，饰上下之仪，安集吏民，顺俗而教，简募良才，以备不虞。昔齐桓[3]募士五万，以霸诸侯，晋文[4]召为前行四万，以获其志。秦缪[5]置陷阵三万，以服邻国。故强国之君，必料其民。民有胆勇气力者，聚为一卒[6]。乐以进战效力，以显其忠勇者，聚为一卒。能踰高超远、轻足善走者，聚为一卒。王臣失位而欲见功于上者，聚为一卒。弃城去守、欲除其丑者，聚为一卒。此五者，军之练锐也。有此三千人，内出可以决围，外入可以屠城矣。”



【注释】

（1）武侯：魏文侯之子，姓姬，名击。文侯死，其子击继位，公元

前 397 年 ~ 前 381 年在位。

（2）料人：即料民，指登记户籍、调查人口。

（3）齐桓：齐桓公，齐国的国君，为春秋五霸的第一位霸主，姓姜，名小白，公元前 685 年 ~643 年在位。

（4）晋文：晋文公，晋国的君主，春秋五霸之一。姓姬名重耳，公元前 636 年 ~ 前 628 年在位。

（5）秦缪：缪通穆，即秦穆公，春秋时秦国的国君，姓嬴，名任好，公元前 659 年 ~ 前 621 年，使秦成为西方的强国。

（6）卒，古代军队编制的单位。周制百人为卒。在此泛指部队。

【译文】

武侯对吴起说：“请您谈谈治理军队、统计人口，以及巩固国家的方法。”吴起说：“古代贤明的君主，总是谨守君臣之礼，讲究上下等级的法度，并安抚聚集百官和民众。同时按习俗进行教育，精选有才能的人，以防不测。从前齐桓公招募 5 万壮士，赖以称霸诸侯。晋文公招集 4 万勇士作为前锋，因而实现了自己的志愿。秦穆公征集 3 万勇士作为冲锋陷阵的部队，借以制服邻国。所以欲谋求富国强兵的君王，一定要能正确地认识其民众，将群众中有胆识而强健的人，集中编为一队；把乐于进攻效命、显示忠勇的人，集中编为一队；把能攀高跳远、敏捷善跑的人，集中编为一队；把因罪罢官，想重建功勋的人，集中编为一队；把曾经弃城逃跑，想洗刷耻辱的人，集中编为一队。这 5 种编队，就是军中拣选的精锐部队。有了这 3000 精锐的部队，从内部出击能够突破敌人的包围，从外部进攻则可以摧毁敌人的城邑。”

【心得】

在这段论述中，吴起除进一步指出要富国强兵，统治者必须以礼义治理国家和军队，施行仁政，以仁信布天下，争取民心外，同

时还强调：作为一个贤明的统治者，必须善于识别人才、选拔人才和重用人才，要以人为本。

国家的“废兴之道”，并不在于“兵强地广，人殷国富”，关键在于“简募良才”、“得贤之用”。在中国的历史上，凡是力行“简募良才”、“得贤之用”的统治者，都能取得成功。例如舜用禹而治洪水、汤用伊尹而放桀、周得太公而杀纣、阖闾用伍员而“西破强楚，北威齐晋，南服越人”、勾践得范蠡而雪恨、齐桓公得管仲而九合诸侯、刘邦得韩信而败项羽。这些事实无不证明如能“简募良才”、“得贤之用”，即可扶危救亡，兴国雪耻。

“简募良才”、“得贤之用”，其一在“得”，其二在“用”。“得”的关键在于“识辨”贤才，发现贤才的特长，唯有如此才能做到“知人”；“用”的要枢在于“量才而用”，并把握住用人之道的根本原则——信，舍此而言“善任”，未免有“空谈”之嫌。

世间贤才何其多！在人类历史上不知有多少贤才因生不逢时，终身埋没于乡野，躬耕于陇亩之间，老死于穷乡僻壤之地。只有那些遇明主而逢时的人得以充分发挥济世经邦的才能，使天下莫不知其名，慕其容，乐道其事，效法其所为。姜太公虽生于商朝，为商赤子，然而商纣王昏庸无能，不识其贤，以致太公50而为棘津小贩，70而在朝歌鼓刀徒中，80而垂钓蹯溪，几致老死而无所作为，直到90才遇文王而受重用。太公之才并不是到90才具备，而在于不为时用。传说太公为小贩之时，每次做生意都亏本，垂钓却用直钓，当时一般人都认为他无用到了极点，但文王、武王却是得姜太公之助，才完成了兴周灭纣的大业。

战国时期蔺相如本为赵国宦官缪贤的门人，后得缪贤的推荐出使秦国。蔺相如不辱使命，做到了“城入赵则璧入秦”，“城不入”则“完璧归赵”。“渑池之会”也全赖蔺相如才没有使赵王受辱于秦王。当初要是没有缪贤的举荐，蔺相如恐难“脱颖而出”。

再说韩信，当其居于淮阴乡里之时，遭无赖之徒逼迫，曾忍受“胯下之辱”，而被一般人视为“怯夫”。后得萧何举荐，刘邦拜他

为大将，在东征西战的实践中才显现其“大将本色”；试想要是没有萧何的举荐，韩信或许将无闻于策。韩愈感慨“世有伯乐，然后有千里马”，深刻说明如果没有了“伯乐”，世间纵有“千里马”也只会埋没其能的道理。

“识辨”贤才，不仅要“识”，还需要“辨”：一则辨忠奸，一则辨所长。有才而用于“正”者则为忠，用于“邪”者则为奸。历史上一些大奸大恶之徒，其实也算得上是“有才”之人，只不过其才表现在争逐个人利益上，而置国家、人民于不顾。例如秦桧，要是他没有“才”，恐怕不但不能置岳飞于死地、引金兵于宋室，就是要想接近皇帝都是不可能的事。而宋高宗正是因为不辨忠奸，才会对秦桧言听计从，以致举南宋之地、百万之师向金北面称臣。唐玄宗也因不辨忠奸，任用李林甫、杨国忠而招致“安史之乱”，唐王朝因此在藩镇割据的影响下日渐失势。再拿楚怀王来说，起初因能重用屈原而被推为诸侯盟主，后疏远屈原，宠信上官大夫、令尹子兰，而“内惑于郑袖，外欺于张仪”，采取了一连串错误的外交政策，不但使楚国实力在与秦的较量中被削弱，就连自己也客死于秦国。由此可见，辨忠奸在用人时有多么重要！除此，辨贤才之所长也是极重要的。因为能识世间贤才的特长，才会在任用时扬长避短。刘邦算是善识英雄的人了，张良擅长兵法，刘邦就言听计从；韩信善长作战，刘邦就拜为大将；萧何是后援能手，刘邦也任用不疑；郦食其长于辩，刘邦派他为代表游说于齐，不费一兵一卒就使齐国臣服了。

“得贤”不但要有眼光，还要有恰当的方法。换言之，欲“得贤”既要有求贤若渴的精神，又要有礼贤下士的态度。周文王正是凭着求贤若渴的精神才得姜太公为辅佐；刘备“三顾茅庐”，才请得诸葛亮为军师。

“得贤”固然重要，但对国家兴废来说，根本之道还在于“用贤”。有贤而不用犹如衣锦夜行，无法显出贤的作用。项羽手下有谋臣范增，虽然项羽尊之为亚父，但在关键时刻却没有采纳他的谋

略。当项羽与秦王朝大将章邯在巨鹿大战40余日之后，旋率40万大军去攻秦都城咸阳，但刘邦已先行入关，项羽一怒之下，决定与刘邦决战，以取得号令天下的地位，此时范增也极力怂恿项羽攻打刘邦，直到项羽听信项伯之言决定善待刘邦的时候，范增仍派刀斧手四面埋伏，要在鸿门宴上置刘邦于死地。然而项羽并没有依范增的谋略处置刘邦，反而让刘邦逃走了。范增的本事并不亚于张良，但项羽不知道重用他，结果被刘邦所击败。宋、金对抗时期，岳飞原可打败金兵收复失地。然宋高宗只图偏安江南，不思复国，任用奸臣秦桧，使岳飞屈死风波亭。而南宋的辛弃疾，也有领兵北伐的本事，但宋王朝仅用他来镇压农民起义，使得整个南宋王朝一直处于屈膝求和的被动地位。

中国人向来以地大物博、人杰众多为傲，然而在清朝末年，由于任用奸人而致政治腐败、军备松驰，让外国列强用枪炮打破中国"闭关自守"的大门之后，清政府仍不用林则徐等一批主张抵御外侮的大臣，而重奕善等坚持"求和"的卖国贼，结果下场如何呢？中国的领土任由列强军队践踏，人民任由列强屠杀。

吴起这种以人为本、养贤纳士、唯才是举的谋略，在当今社会也极为重要。在商战中以人为本，就是把加强对员工的培育训练作为振兴公司的根本措施。在企业的发展规划中，人是最重要的因素，人才能力的高低优劣对于公司的生存发展具有重要影响。因此，尽可能有系统地对员工进行培育训练，已成为完善经营公司的关键所在。

美国麦当劳的连锁商店遍及全世界。麦当劳的成功秘诀是QSC三个英文字母，即品质、服务和清洁。麦当劳公司为了使一切产品与经营模式都能合乎标准，特别开办一所"汉堡大学"，要求每一个持有麦当劳公司牌照的业者和餐厅经理，都要到伊利诺州的"汉堡大学"，参加为期10天的培训。修读完课程的人，可以获得汉堡学士的名衔。虽然这所"大学"的授课时间很短，但进修的内容却相当多，所学的东西包括如何擦洗炉架、填写帐本等。有些学员因

课业繁重，还得在半夜复习功课。

在这段论述中，吴起还特别指出“强国之君，必料其民”，即在使用人才时，还必须善于发现各人的长处，进而“用其所长”，使之“各尽其能”。

的确，就当代商业活动而言，只有招纳和依靠人才才能使公司在竞争中赢得优势。公司之间的竞争，归根到底即是人才的竞争。人才是发展公司的要件，所以如果拥有众多人才，相当于取得在竞争中获胜的法宝。

百事公司创业数十年，事业不断发展，生意越做越大，可谓百事亨通，财源滚滚。一些人纷纷登门求教，询问百事公司在激烈竞争中站稳脚跟、大显身手的秘诀。百事公司总经理卡洛威向慕名而来的求教者伸出三根指头。众人不解其意，卡洛威便解释说，百事公司是靠 3P 起家的。这 3P 即英文“people，people，people”（人，人，人）。卡洛威说，除此之外，没有比它更重要的东西了。

日本索尼公司总裁盛田昭夫在《日本造》一书中指出：“日本公司的成功之道并无任何秘诀和不可与外人言传的公式。不是理论，不是计划，也不是政府政策，而是人，只有人才能使公司获得成功。”

七　贤者居上，不肖者处下

【原文】

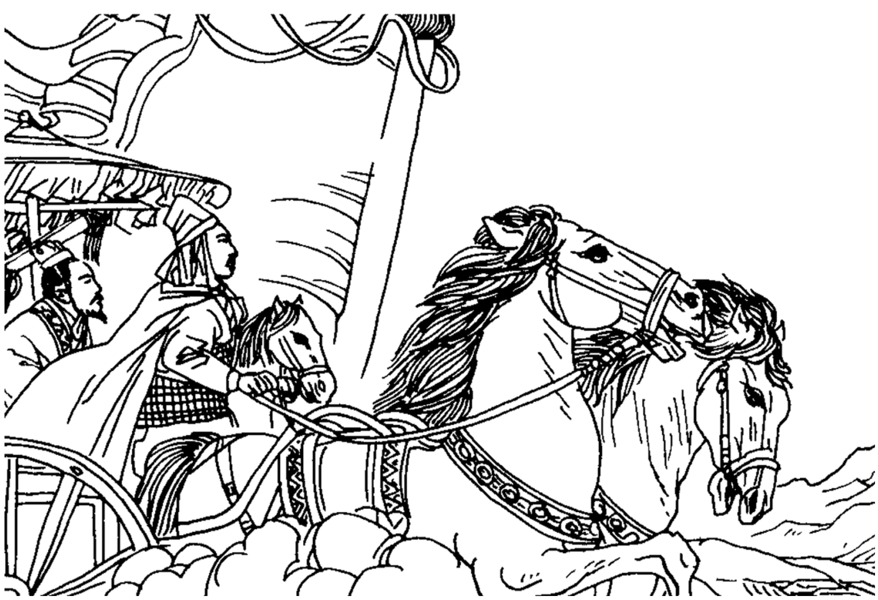
武侯问曰：“愿闻陈必定、守必固、战必胜之道。”

起对曰：“立见且可，岂直闻乎！君能使贤者居上，不肖者处下，则陈已定矣。民安其田宅，亲其有司，则守已固矣。百姓皆是吾君而非邻国，则战已胜矣。”

【译文】

武侯说：“我想知道如何才能使阵势必定安稳、防守必定牢固，作战必定取胜的方法。”

吴起说：“马上就可以让您看到，岂只知道而已！如果您能对



贤才加以重用，对没有才德的人不予重视，那么阵势就已经稳定了。能使民众安居乐业，亲近官吏，那么防守就已经牢固了。能使百姓都拥护自己的国君而不满敌国，那么战争就已经胜利了。”

【心得】

在这段论述中，针对魏武侯所提出如何使“陈必定、守必固、战必胜”的重大谋略问题，吴起简要地指出，作为统治者必须做到三点，即使“贤者居上、不肖居下”、“民安其宅，亲其有司”、“百姓皆是吾君而非邻国”，而其中最重要的乃是第一点。

韩愈在《马说》中说：“世有伯乐，然后有千里马；千里马常有，而伯乐不常有。”本来“千里马”与“伯乐”的关系是先有千里马，然后才会有识别千里马的伯乐。但韩愈有感于世间真正能识贤辨才的人实在太少，从而导致许多人才埋没乡野、终其生而无用武之地，所以发出这番慨叹。

“使贤者居上”之关键在于辨识贤才的能力，若就其能力而任用得体必可发挥人才的所长，进而使之成就一番大事业，因此作为国家领袖或权力机关，更应当具备考察贤才的能力。贤才分偏才与通才两类。偏才，是指就某一方面而言可称之为贤者；通才，是指各方面的能力都很强。偏才可作为辅佐者，而通才可委之以重任。

比如战国时的赵括，就擅长从理论上论证战略的得失，若作为将帅的参谋，不失为股肱。在其父赵奢为将领时，赵括的特长便得到了充分发挥。赵奢在率军作战之前时常与赵括讨论作战策略，而赵括的许多建议在实践中也确实发挥了极佳的成效。正因赵括乃为偏才，所以赵奢在临死时嘱咐赵括只可作参谋而不能独立担当重任。但赵王并未采行赵奢的建言，反而直接任用赵括作为统帅，率兵与秦军作战，结果招致“长平之战”的惨败。

再如三国时期出任诸葛亮之幕府参军的马谡，曾多次向诸葛亮提出许多作战策略，都取得了良好的效果，让拥有天才般军事才能的诸葛亮也不得不佩服马谡的高明。然而马谡的才能也仅在为主帅

划谋献策而已，后来独当一面防守街亭，却只会照本宣科、不知变通，并且不听实战经验丰富的王平的建议，而导致街亭失守的结果，诸葛亮为此痛悔自己用人不当！

其实，汉高祖刘邦拥有的杰出人才并不多，他之所以能击败项羽而夺得天下，就在于他善察其下属的才能，并让他们尽量发挥所长。

能兼收偏才，使之各展所长的莫过于战国时以“养士”闻名于世的四公子。例如孟尝君，门下食客3000人，每个食客都是各有所长，有些甚至是所谓的鸡鸣狗盗之徒，然而就是这些人为孟尝君提供了很大的帮助。

孟尝君曾经出使秦国，秦王恐放他归国将不利于己，于是决定扣留孟尝君。在万般无奈之际，孟尝君只好设法讨好秦王的宠妃，让她在秦王面前为自己说好话。秦王宠妃贪利，孟尝君门下就从秦宫中偷得貂皮大衣及夜光璧献给秦王宠妃。秦王在听信宠妃为孟尝君说的好话之后，放走了孟尝君。孟尝君虽拼命奔逃，怎奈函谷关守将不等鸡鸣声起是不开城门的，于是门下一名食客便学鸡鸣而骗得城开，孟尝君因此才没有被秦王后来派出的追兵赶上而得以逃脱。

又如信陵君对待守城门的侯嬴有如上宾，刚开始侯嬴并没有显出特别的才能，后在“窃符救赵”的事件中，才因仰赖侯嬴的计谋而取得成功。后来信陵君遭魏王忌，不得已避居赵国十年，而当魏国的安全受到威胁时，信陵君为了赌气不愿回国解围，也是其门下一名卖浆者对他晓之以理，才让信陵君幡然醒悟。

孟尝君、信陵君所任用的皆是偏才，有些具有的才能甚至是一般人所不屑的。但关键时刻，却由这些偏才发挥了常人所不能替代而且极其重要的作用。

文能治国、武能经邦的通才，自古以来极其少有。诸葛亮可算是通才，他上知天文，下通地理，又能治国经邦；唯其如此，才会让刘备“三顾茅庐”请他作为军师，后拜为丞相，自刘备亡故之

后，也全凭着诸葛亮之能才保刘禅偏安巴蜀数十年。

唐太宗李世民也算是个通才，他既能率千军万马驰骋疆场，也能在得天下之后，将大唐王朝治理得井井有条，而成就后世人津津乐道的“贞观之治”盛世。

当然，我们不能以现代人的观点去苛求古人，更何况现代人中，亦罕见能真正称为通才者。现代社会的最大特点是分工细致，而这种细致的分工，其发展势将越趋精细。因为一个人的精力毕竟有限，若每个领域都要涉及，恐怕毕其一生心力都无法完成。如此一来，不要说推动人类社会向前发展，就是要保持现状也难以办到。因此，现代社会考察人才的标准主要在于“专”，虽然仍提倡“博”，但若能专精于某一领域或技能，才称得上“才”吧。

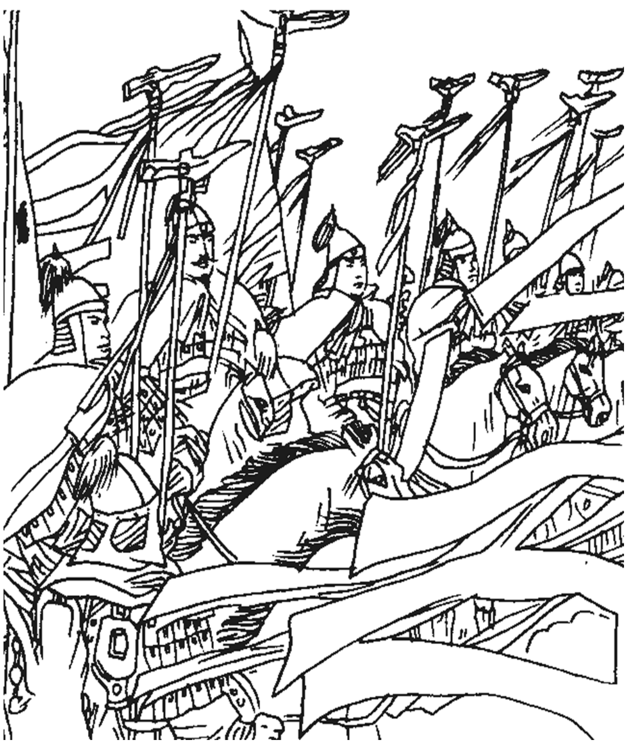
中国有一句谚语：“金无足赤，人无完人。”意指任何人都不可能在各个方面都同具能力。可以这样说，如果不是为“固步自封”找借口而不愿不断改变观念、更新知识，那么不求为通才，也不为此而抱憾，确实是一种正常的现象。

当然，人们也不应当借口“专”而否定“博”，否则只会导致停滞不前。今日虽然难以致“博”，但人们也应当在“专”的基础上尽一己所能去多掌握一些知识，多培养一些能力。当代一些青年，总是抱怨“生不逢时”，似乎自己是“无用武之地”的天才，而认为那些在各行各业卓然有成的人只不过是巧遇机会而已。其实，机会对每一个人来说都是均等的，有些人之所以能做出傲人的成绩，在于他们能正确地评估自己，并在实际工作中充分发挥自己的能力。由此我们可以说世间是先有千里马，然后才有伯乐。而且我们还可以说：即使世间没有“伯乐”，只要是“千里马”就会自然发挥其日行千里的超凡能力。

八　世不绝圣，国不乏贤

【原文】

武侯尝谋事，群臣莫能及，罢朝而有喜色。起进曰："昔楚庄王[(1)]尝谋事，群臣莫能及，罢朝而有忧色。申公[(2)]问曰：'君有忧色，何也？'曰：'寡人闻之，世不绝圣，国不乏贤，能得其师者王，能得其友者霸。今寡人不才，而群臣莫及者，楚国其殆矣！'此楚庄王之所忧，而君说之，臣窃惧矣。"于是武侯有惭色。



【注释】

（1）楚庄王：春秋五霸之一。公元前613年～前591年在位。曾整顿内政，兴修水利。公元前611年攻灭庸国（今湖北竹山西南），自此国势大盛。继又进攻陆浑之戎，陈兵周郊，派人询问象征天子权威的九鼎的轻重。后在邲（今河南

荥阳北）大败晋军，陆续使鲁、宋、郑、陈等国归服，成为霸主。

（2）申公：即申叔时，楚国的大夫。

【译文】

武侯有一次与大臣商议国事，群臣的见解都不如他，退朝之后他颇有自得之色。吴起见了就规谏他，说："从前楚庄王曾经与群臣商议国事，群臣都不及他高明，他退朝以后面露忧色。申公见状，问他：'君王面带忧色，是为了什么？'庄王说：'我听说世上不会没有圣人，国家不会缺少贤才，能够得到他们做老师的就有资格称王，能得到他们做朋友的就能称霸。现在我没有才能，而群臣还不如我，楚国真是危险了。'楚庄王所担忧的事，您却感到高兴，我私下真为此而忧惧。"于是武侯的脸上露出了惭愧之色。

【心得】

吴起在这段论述中，更加深入地讲述如何养贤纳士，以及选贤任能的问题，他指出要做到以人为本、人尽其才，使贤能者居上。而作为国君，必须要有好的品德修养，要不骄不躁、谦虚谨慎，能容纳贤才，不能自以为是。这样，才能让那些阿谀奉承之徒远离自己，使贤良之士亲近自己，否则国家就很危险了。

吴起所主张的亲贤能、远佞人确为至理名言。作为统治者，的确必须容纳贤才、知人善任。《草庐经略·任贤》说："天生贤才，自促进一代之用。不患世无人，而患不知人；不患不知人，而患知之不用。知而不善用之，与无人等。"能识别人才并且加以妥善的任用是治理好国家的重要谋略。知人善任，是古今中外所有功成名就的政治家的经验总结，也是政治家在用人之际必须坚持的基本原则。

楚汉相争四年，刘邦终得天下，主要原因便在于能够容纳贤才、知人善任，把不同长处的人安排在相应的位置上。刘邦曾在洛阳南宫举行的宴会上问大家："各位诸侯、各位将军，希望你们不

要隐瞒我，请明白告诉我为什么我能得天下，而项羽却失去天下?”

高起和王陵回答说：“项羽表面待人很好，但实际上却妒忌有德有才的人，对功臣加以迫害，对有能之人不信任，所以失去了天下。而陛下派人去攻城占地，往往将打下的地方封给有功之人，和大家一起分享利益，所以能得天下。”

刘邦却说：“你们只知其一，不知其二。要说在营帐内分析形势，制定战略方针，决胜于千里之外，我不如张良，所以我任命他为军师；坐镇后方，安抚百姓，筹集粮饷，保证粮草源源不断地供给前方，我不如萧何，所以我任命他为后方留守；亲自带领千军万马，攻必克，守必固，我不如韩信，所以我给予他封王赏地；樊哙出身低微，但勇敢过人，我任命他为步将。是因为我任用这些杰出的人才，所以才能取得了天下。”

彼得大帝执政时，相较于同时代的西欧各国，俄国还是一个十分落后的农奴制国家。为摆脱落后，彼得大帝决心全面改革，颁布打破门第资历限制的《官职等级表》，论功赐予职位、俸禄。他知人善任，不拘一格任用人才。连卖过馅饼、当过马夫的缅希科夫，也被提拔为陆军元帅。彼得大帝的一系列改革，使俄国社会发生重大变化，获得了较快速的发展。

“国不乏贤”，作为统治者必须“诚必用贤”，意即应真心诚意地重用人才。在用人方面，为政者不能只是空谈重视人才，而应该在行动上诚心诚意重用之。因为只有开诚布公、抛开个人私利偏见，才能使真正的贤才为己所用。

战国时期，齐国发生内乱，公子纠和小白两兄弟为争夺王位而互相残杀。管仲是公子纠的亲信，曾射伤过公子小白。后来小白夺得王位，为齐桓公。管仲在齐无法立足，只得逃到鲁国。慑于齐的强大，鲁君用囚车将管仲遣送回齐，管仲以为自己必死无疑，但桓公认为管仲有辅佐之才，不仅不计前仇，反而予以重用。于是管仲锐意革新、奋发有为，使齐国成为称霸一时的强国。

燕国在与齐国的战事失败后，国内一片凋零。燕昭王即位后，

为重振国威，报仇雪恨，于是先放下身段，用厚礼招聘贤才。昭王去见郭隗，隗说："君王如真要招贤纳才，就从我郭隗开始。像我这样的人尚且被你重用，更何况超过我的人呢?"昭王听后，赠予郭隗一座宫室，并拜郭隗为师。昭王诚心诚意纳才，使大批怀才抱德之人争先恐后投奔燕国。乐毅、邹衍、剧辛等能人，均聚于昭王帐下，燕国因此强盛起来。28 年后，燕联合秦、楚攻齐，称霸一时的齐国大败，连齐都临淄也被攻破了。

魏征原为李建成的亲信。建成是皇太子，按理应继承皇位，但李世民在建唐战争中功勋卓著、才智过人，也觊觎皇位。在双方的明争暗斗中，魏征多次劝谏李建成杀掉李世民，以除后患。后来李世民发动兵变，杀李建成、逼父退位后登上皇位。在清算李建成余党时，魏征对当年力劝李建成杀掉李世民一事供认不讳，且对李世民出言不逊。但李世民心胸坦荡，认为魏征敢于直言，是难得的经国之才，不仅不追究昔日怨仇，并对魏征委以重任，宠信有加。魏征不负所望，犯颜直言，多次纠正李世民为政的缺失，对唐朝政治起了积极作用。

"国不乏贤"，但是在选贤任能的过程中，还必须坚持一定的原则。例如，有人认为选拔人才应该"举贤不避亲，荐能不避仇"，这种用人方法或许在特定的时代，特定的时期会有一定的效果，但其是否适用于每一个时期呢？汉朝的用人制度就明显排斥这种做法。《后汉书·蔡邕传》中说："初，朝议以州郡想党，人情比周，乃制婚姻家之家机两州人士不得对相监临，至是复有三互法，禁忌转密，选用艰难，幽冀二州，久缺不补。"

这话的意思就是：本地人不得为本地长官，婚姻之家不得相互监临，有血缘关系或者婚姻亲属关系的人，不得在同一部门或者地区为官。

对于举贤不避亲的危害，古人有很深刻的论述：举才不出世族，用法不及权贵，是以才不及务，奸无所惩。若此道不改，求以治乱，难矣。

如果大家都有襟带关系，就可能出现作奸犯科却不能进行惩罚的情况，自然没有办法进行管理，更谈不上什么稳定繁荣了。

很多人可能有疑问，你要的不是“贤”吗？只要是“贤”，你管他是不是“亲”，何必分他是不是“亲”。特别是现在，人才难得，为了表明自己对人才的渴求和不拘一格，只要是人才，都接纳，都欢迎。但是，他们没有意识到，这暂时的人才，却可能会破坏整个企业的管理制度，扰乱企业的管理环境，最终使得非亲非故的人才不愿意进来，导致企业破败了局。

企业尤其是民营企业实行“举贤避亲”，能够避免企业“家族化”，因为企业在不断发展过程中，“家族化”存在很多弊端。

如果企业举贤而不避亲，往往使得相互之间的角色模糊。家族成员是企业的员工、总经理等，同时，又是董事长的侄子、总经理的侄女等，公司内部关系非常混乱。

另外，其他员工在与“这些员工”共事时，往往会有很多的“顾虑”，既担心自己的贡献得不到认可，同时害怕得罪“这些员工”而导致上司的批评等，这会严重打击其他员工的积极性。这给企业带来的后果，在短期内或许不是很明显，但是从长期来看是不利于企业发展的。

更重要的是，由于是“亲”，当违反了企业的规章制度的时候，往往有情面的存在，甚至还有说情的存在，惩罚起来变得非常的艰难，并可能导致制度的失效和管理的混乱，公司的管理掺进了很多非经济的因素，企业最终不能正常运转。

民营企业研究专家、清华大学兼职教授俞飞说：“家族化经营带有一定的封闭性，家族观念根深蒂固，使得引入优秀人才比较困难。而企业又要发展壮大，急需人才加盟，此时只有从家族内部挖掘，结果家族中一些资质平平、能力一般的人进入高层。尽管这些人不比其他员工的贡献大，甚至还要小，他也会因自己的特殊关系而争权夺利、不干实事、颐指气使、自封‘元老’、养尊处优并要获得超额利益，这对执行企业的管理与激励机制打击很大，会严重

影响到非家族成员的工作积极性，进而影响到企业的进一步发展壮大。”

因此，必须坚定“举贤避亲”的选才原则，必须坚决杜绝“举贤不避亲”甚至“惟亲是举”、“任人唯亲”的情况，如果等到企业发现问题的严重性，这时再来制止就晚了。因为，你的核心员工或者说那些关键员工早就被“这些员工”“吓”跑了。

当然，从举贤不避亲到任人唯亲，再到举贤避亲，直至任人唯贤，这些观念的转变过程，绝不可能一蹴而就。

蒙牛公司创始人牛根生说：“在用人上，我们的观念是——有德有才，破格录用；有才无德，限制录用；无德无才，坚决不用。至于德重要还是才重要，我认为，如果才气很大、德性不好，对企业的破坏性可能就非常大。一个人智力有问题，是次品；一个人的灵魂有问题，就是危险品。”

基于上面的用人标准，蒙牛在用人上始终有一个原则，那就是只要是伊利过来的技术骨干就一定重用。一位在伊利每月只拿1500元左右的普通的科长，到了蒙牛现在已是拿年薪10万的中层领导。在伊利一个普通的技术工人，到蒙牛可能就会是生产线上的班长。正是蒙牛这种任人唯贤的用人之道，使其在创业的关键时期用伊利的人才挺过了难关。

蒙牛始终贯彻执行的另一个用人标准即举贤避亲。2004年，与牛根生有亲戚关系的小李，凭借自己的实力，被主管奶源的老总推荐作为液态奶事业部的接班人。

可是，看到推荐报告，牛根生未加任何考虑就驳回了，理由只有一个：小李与自己有亲戚关系。牛根生在这件事上坚持了原则，为其他的部下做出了榜样。

“举贤避亲”，也是中国地产业的龙头企业万科的招牌。

在万科的人力资源制度中，最重要的原则之一就是“举贤避亲”：新职员在入职时，如果有亲友在万科工作需要申报；在同等条件下，优先录用在万科没有亲属关系的求职者；亲戚之间不能在

同一个公司任职。

这条制度来源于一个故事。万科初创时，就形成一个不成文的规矩：亲属不共事。作为万科的创始人，王石首先不用自己的亲戚、朋友、同学。在1989年那个特殊时期，王石离开公司去外地学习一年。回来后发现，他的一位表妹在公司上班。虽说这位表妹本科毕业于吉林大学国际金融专业，是公司需要的人才，但王石硬是以铁石心肠劝说表妹离开了万科。王石说服她的道理很简单：如果你有本事，去哪里都能施展；如果你没本事，凭什么在我这儿混？表妹走了，后来在其他公司取得了很好的发展。王石的率先垂范和严格的规范制度，保证了万科人际关系的简单澄明。

万科人力资源总监说："我们的下属公司曾经有一个职员申报时说在万科没有亲朋好友，但后来我们发现，他的哥哥是我们一家分公司的部门经理，这样的情况发现以后立即辞退。在西方公司，夫妻、父子在一家公司都没有问题，他们的文化就是这样，你是你我是我，分得非常清楚。但是东方公司更重视情感，我们不希望一个人在公司办事快是因为他有关系。到了今天，万科的文化已经决定了大家都喜欢简单。在万科内部，大家是工作伙伴，不是大家庭，我们更强调职业纪律感。"

在贯彻"举贤避亲"原则的同时，万科同时贯彻"任人唯贤"的原则。你的经验、学历、资历在万科只不过作为定级的一个参考方面，而作为职员定级的主要标准还是要看个人能力、为公司所做的贡献以及日常表现。在这种原则下，即使那些并没有什么资历的年轻人，但只要你的实际工作能力强，万科就会提供更广泛的机会。

万科的用人原则，使得员工才能得到极大的发挥，调动了员工工作的积极性，为公司的发展做出了重大贡献。

第二章　料敌篇

◉　本章综述

“料敌”，就是分析判断敌情，从中确定本国因敌制胜的战略战术。这实际上讲的就是孙子所谓“知己知彼”之兵法原则中“知彼”的问题。

对于“知彼”，我们有时理解得比较狭隘，以为就是敌人某些具体的部署、谋略、消息、资料，其实不然。这仅仅是问题的一个方面，而且是微观的方面。“知彼”还有宏观的一面，就是对敌国的政治、经济、军事和民情，乃至历史、地理等基本状况的认识和把握，只有掌握这些基本状况，才能在战争中处于主控地位，而取得战争的决定性胜利。吴起这里所谓料敌知彼，讲的主要就是对敌情的宏观分析和判断。

战争本身就是人类社会的一种宏观现象。因此，要操纵战争于股掌之中，首先就得对它进行整体的认识。正如地形、地球一样，不透过地图、地球仪来对它进行宏观的整体把握，我们对它的认识就不可能突破客观的局限，而进入理性思维的分析判断。战争也是如此。

人类能够认识和把握复杂巨大的事物，靠的就是宏观。没有宏观，人类就会永远处于迷宫状态，辨不清方向，找不到出路。一旦如此，则一切的努力都是徒然。打仗也是如此，没有对战争的宏观把握，一切高强、巧妙的战术都无用武之地。诸葛亮的“八阵图”，就巧妙地利用了这个原理，而将陆逊困在其中，昏头转向，一筹莫展，但当他得知八阵图的宏观部署之后，一切神秘的威力就迎刃而解了。

一个军事统帅，如果没有大而化之的宏观本领，不管他怎

样精明，始终都是一个“小器”的角色，终究不能成大器。能够从大处着眼，才能从小处着手。否则头痛医头，脚痛医脚，面对根本的问题，便束手无策了。

微观的“知彼”，大部分仅属于技术性问题，通过间谍就可以解决；宏观的“知彼”则需要全面丰富的学问和智慧。可以这么说，微观的“知彼”，相当于一个人的“小聪明”，宏观的“知彼”，才是一个人的“大智慧”。具有“小聪明”的人多，易得；具有“大智慧”的人少，难求。

军事实践作为人们有目的、有意识的活动，离不开观念的指导。在战争中，从事活动的主体，特别是战争指挥员，为保证行动中的主动权，必须在脑海中构思一个较为清晰的实践结果，必须对实践方式有一个较为准确的预定。

对于战争问题，是从主观出发进行认识并加以解决，还是立足实际认识并加以解决，体现了两种不同的战争观。无数事实说明，从主观出发，不顾客观实际的做法，往往会将战争引向失败；依据客观规律指导战争实践，必然会取得胜利的结果。吴起的伟大之处，就在于他立足于实际来研究战争，一切结论都从现实出发而得出。

一　安国之道，先戒为宝

【原文】

武侯谓吴起曰："今秦(1)胁吾西，楚(2)带吾南，赵(3)冲吾北，齐(4)临吾东，燕(5)绝吾后，韩(6)据吾前，六国兵四守，势甚不便，忧此奈何?"

起对曰："夫安国家之道，先戒为宝。今君已戒，祸其远矣。臣请论六国之俗，夫齐陈重而不坚，秦陈散而自斗，楚陈整而不久，燕陈守而不走(7)，三晋(8)陈治而不用。"

【注释】

（1）秦：秦国，战国时七强之一，在今陕西中部、甘肃东南一带地区，建都于咸阳（在今陕西咸阳东）公元前221年由秦王嬴政



（即秦始皇）灭掉六国，建立统一的秦帝国。

（2）楚：楚国，战国时七强之一，在今湖北全部、湖南、河南、山东、安徽、江西、广西部分地区，建都于郢（今湖北江北）。公元前 223 年为秦所灭。

（3）赵：赵国，战国七强之一，在今河北西南部、山西中部、陕西北部等地区，建都于邯郸（在今河北邯郸西南）。公元前 222 年为秦所灭。

（4）齐：齐国，战国七强之一，在今山东泰山以北，河北东南等地，建都临淄（今山东淄博东）。公元前 221 年为秦所灭。

（5）燕：燕国，战国七强之一，在今河北北部，山西北部及辽宁，建都于蓟（今北京西）。公元前 222 年为秦所灭。

（6）韩：韩国，战国七强之一，在今山西东南部，河南中部，建都于宜阳（今河南宜阳）。公元前 230 年为秦所灭。

（7）走：跑、机动。

（8）三晋：公元前 369 年晋分为韩、赵、魏三个诸侯国，史称三晋。这里指韩、赵两国。魏国建都于安邑（今山西运城东北安邑），至惠王，迁都大梁（今河南开封），故魏惠王又称梁惠王。

【译文】

武侯问吴起道："现在秦国正威胁着我国西部，楚国环绕着我国南部，赵国紧盯着我国北部，齐国逼临着我国东部，燕国阻绝在我国后方，韩国据守在我国前方，六国的军队四面包围，形势对我极为不利，对此我很忧虑，该怎么办呢?"

吴起回答："保障国家安全的法则，预先作好戒备最为重要。现在您已经有了戒备，离祸患就远了。请允许我分析一下六国的情况：齐国拥有重兵但阵势很不坚固；秦国阵势分散而且惯于各自为战；楚国阵势严整但不能持久；燕国阵势长于防守但不善于机动；韩、赵阵势整齐但缺乏战斗力。"

【心得】

在这段论述中吴起首先指出，要保障国家的安全，必须居安思危，防患于未然；其次，吴起还透过对魏国所面临的军事形势进行分析，表明作为一个高明的国君，还应有远见卓识，要深谋远虑，掌握好谋略中的长远性问题。亦即不要受限于眼前所见，应着眼于未来，着眼于长远利益。

吴起所提出的有备无患，指的是只要事先有充分的准备，就不会产生祸患，此一谋略思想是相当重要的。在错综复杂的政治斗争中，要想立于不败之地，就必须居安思危，时时保持应有的警惕。一个国家要保持政局的稳定，对内对外都必须时刻加强戒备，否则将后患无穷。

《左传·照公十八年》记载：郑国发生火灾，子产立即发给士兵兵器，并令其登上城墙，加强戒备。子太叔担心此举会遭到邻国晋国的讨伐，子产于是说出和吴起所提之有备无患谋略思想相符的一番话："我听说，弱小的国家没有守备就会面临险境，更何况有天灾？国家之所以不被轻视，是因为有守备之故。"由于早有准备，郑国果然未遭到侵犯。

南齐末年，社会动荡，雍州刺史萧衍准备趁国内动乱起兵夺取政权。为了掩人耳目，他伪称要建造数千房屋，需要砍伐大量的竹木，但他却把这些竹木藏于檀溪之中，以备起兵之用。其属下吕僧珍明白萧衍的用意，也暗中准备了许多船橹。后来萧衍起兵，这些预先准备好的器材派上用处，助他攻进建康。502年，萧衍建立梁朝，为梁武帝。

第二次鸦片战争时，清军之所以能在第二次大沽之战中取得胜利，归因于清军吸取前次教训，预料英军还会进攻大沽，于是加强大沽口的防御，增置大炮、增派兵力。当英军"贸然轻进"时，清军便一举击沉敌舰6艘，侵略军1200人死伤近半，而清军伤亡仅有32人。

《诗经·豳风·鸱鸮》说得好："迨天之未阴雨，彻彼桑土，绸缪牖户。"其意原为在没有下雨的时候，就要把门窗捆绑牢固。后来比喻事前做好准备，以防患于未然。即所谓"宜未雨绸缪，毋临渴掘井"、"饱带干粮，晴带雨伞"、"养儿防老，积谷防饥"。高明的政治家、谋略家，无不高瞻远瞩、精心筹划、缜密布署，以掌握主控权。

汉高祖临终前，吕后问及后事安排，高祖说："萧何相国死后，曹参可以代之，曹参之后，王陵可以代之，但他有些憨呆，陈平可以辅助他。陈平智谋有余，但难以独立承担重任。周勃为人厚道而不善言辞，但将来'安刘氏者，必勃也'，可令为太尉。"吕后再追问其后，高祖只说："这以后的事就不是你能操心的了。"不久，高祖薨于长乐宫。果然，吕后死后，周勃与陈平定计，号召北军将士拥护刘氏，诛杀企图夺取政权的吕禄等人，迎立文帝即位。

三国时期，刘备不听诸葛亮劝告，在彝陵大战中惨败而归，病倒在白帝城。他怕死后蜀汉王朝会动摇或被取代，遂在临终之际对诸葛亮说："君才十倍于曹丕，必能安邦定国，若嗣子可辅，则辅之；如其不才，君可自立为成都之王。"说完泪流满面。刘备以情打动诸葛亮，使诸葛亮感慨泣下。他当即表示要竭尽全力效忠刘氏，"鞠躬尽瘁，死而后已"。

瑞典是个现代化国家，被称为"世界花园"。为了防御外侮入侵，瑞典的民防建设水准与战时兵力动员程度均居世界前列。第二次世界大战初期，纳粹德国曾企图对其展开武装占领，正是由于瑞典严阵以待，希特勒才被迫放弃入侵行动。

所谓："先谋后事者昌。"做任何事情都要预行策划，并充分准备才能成功。军事行动更应如此。

三国时，曹操部将满宠因破吴有功，官授伏波将军，率军南征，与东吴军对峙于湖泊两岸。有一天风特别急，满宠对诸将说："今晚大风，晚上敌人必来放火烧营，大家都要回去做好准备。"夜半，吴军果然派出 10 支小分队趁夜放火烧寨。因魏军早有准备，

结果前来夜袭的吴军被伏兵打得狼狈而回。满宠先谋后事，望风而知敌意，遂使曹军免遭火灾之苦。

海尔集团总裁张瑞敏曾经说：“市场竞争激烈，我们丝毫不敢放松。”结合他的那句“永远战战兢兢，永远如履薄冰”的名言，我们不难看出海尔人强烈的忧患意识和危机意识。

先让我们来看看海尔的家底：世界第四大白色家电制造商、中国最具价值品牌，品牌价值高达 786 亿元，集团在全球 30 多个国家建立本土化的设计中心、制造基地和贸易公司，全球员工总数超过 5 万人，实现营业额近 2000 亿元。

这么大规模的跨国企业集团，尚且有如此强烈的忧患意识，不能不让人敬畏。

再回头看看我们的一般企业。论规模、论品牌、论效益，没有一家能与海尔比。可是却有许多企业缺乏海尔集团那样的忧患意识、危机意识，小成即满、小富即安。

生于忧患，死于安乐。我们的企业如果缺乏强烈的忧患意识，有可能在突如其来的冲击面前惊慌失措、无从应对，从而被市场淘汰。忧患意识的可贵就在于，能够从平安中预见危机，从有利中发现不利，未雨绸缪，防患于未然。

增强忧患意识，必须着眼长远。早在 1984 年，张瑞敏就当着全体员工的面，将 76 台带有轻微质量问题的电冰箱砸毁，使员工产生了一种危机感与责任感，由此创造出了一套独具特色的海尔式产品质量和服务。

增强忧患意识，必须正视现实。在经济全球化的今天，企业的竞争无处不在、威胁无处不在。要时刻想到“背后有虎”，不断保持“战战兢兢、如履薄冰”的心态，才能应对各种风险与挑战。有研究表明：20 世纪 50 年代的世界 500 强企业，近一半在 90 年代退出 500 强；而 70 年代的世界 500 强企业，到 90 年代已有近 1/3 在 500 强企业名单中消失。从这些数据中，我们不难看出，市场竞争是多么残酷。

增强忧患意识，必须奋起争先。市场竞争的规则是优胜劣汰、适者生存，足球比赛中，进攻是最好的防守。面对困难，只有奋起。就像羚羊与狮子的较量，羚羊不跑，肯定被吃掉；跑得慢，有可能被吃掉；跑得越快，被吃掉的可能性就越小。在狮子的威胁面前，只有拼命地奔跑，才是羚羊能够生存的最好方式。企业发展也是如此。

在商业活动中，忧患意识是企业生存及发展的动力，但在激烈的市场竞争中，仅有忧患意识是远远不够的，企业还必须有在紧急关头应对危机的管理能力。危机管理是指如何在一个肯定有风险的环境里把风险减至最低的管理过程。理想的危机管理，是一连串排好优先次序的过程，使当中的可以引致最大损失及最可能发生的事情优先处理、而相对风险较低的事情则压后处理。

危机有四个显著特征：急需快速做出抉择，并且严重缺乏必要的训练有素的员工、物质资源和时间来完成。危机管理是应对危机的有关机制。危机管理要在偶然性中发现必然性，在危机中发现有利因素，把握危机发生的规律性，掌握处理危机的方法与艺术，尽力避免危机所造成的危害和损失，并且能够缓解矛盾，变害为利，推动企业的健康发展。进行危机管理时，管理者要迅速掌握危机的全面情况，进行了解分析；要有应对公众的基本能力和对事故发生后的基本公众对策。

良好的危机管理能帮助企业避免、减轻危机所带来的严重损害和威胁，近年来，在突发性危机事件应对中，一大批中国本土企业纷纷倒下。三株、秦池、巨人、爱多、金正……，一个个曾经叱咤风云的品牌相继陨落，只留给人们一段段唏嘘不已的悲情故事。而在 2004 年 11 月爆发的香港创维数码董事局主席黄宏生被拘捕的危机面前，创维公司管理层表现出难得的冷静沉着，积极展开危机公关，与多方进行坦诚沟通，令创维安然度过企业历史上最严峻的一次危机，被多家媒体赞誉为 2005 年度中国企业公关最佳案例。

当 11 月 30 日，香港某媒体爆出“创维董事局主席黄宏生及一

干人等被香港廉政公署拘捕”一事后，国内的许多媒体纷纷议论和猜测。当天创维董事局副主席张学斌及公司多名高管迅速召开紧急会议，商议对策，并在傍晚的深圳记者见面会上集体亮相，第一时间向外界表明创维集团的一切经营生产活动正常进行，没有受到香港停牌事件的影响。

在这一过程中，创维方面主动向媒体说明情况，而不是遮遮掩掩，在很大程度上抓住了危机事件中的主动权，避免媒体对事件的无故猜测和炒作，有效避免了陷入被动局面。

危机事件发生后，创维在积极主动向外界做出反应、统一口径及时公布信息的同时，紧紧抓住直接影响企业生存发展的生产、销售、资金供应等环节，与各利益相关者展开积极沟通，成效显著。

12 月 1 日，国美电器、苏宁电器、永乐电器、大中电器四家国内主要的家电连锁企业便发表公开函，声援创维。国美电器总裁黄光裕表示：“创维是民族制造业的一面旗帜，经受了市场的风雨，国美任何时候都将对这面旗帜保持信心。”苏宁电器董事长张近东表示：“苏宁与创维多年的合作共赢，创造了制造业与渠道商合作的佳话。这一关系今后不会有任何改变。”永乐发表书面声明称：“这次事件并不会对创维在产品生产、销售方面造成任何影响……永乐将一如既往地发展双方的合作。”

12 月 2 日，北京松下、彩虹、三星、LG－飞利浦、赛格日立、汤姆逊（福地）、永新、华飞等国内八大彩管企业分别致函或致电给创维集团，八大彩管企业一致表示，他们将采取各种措施，优先保证创维的原材料供应，加强与创维的全面合作。除此之外，创维的其他合作伙伴如北京新凯公司、五星电器、广东高科技企业商会、四川达州家电等也纷纷给创维发来传真，表示了对创维的完全信任。有的来函还引用了黄宏生以前的一句感言“因为难，所以成功！”以示对创维的支持。

稳住上下游，也就意味着稳住了军心，避免了供货商逼款或者原材料断货。

12 月 3 日，中国工商银行、广东发展银行、招商银行、中国民生银行等 7 家银行深圳机构的代表也声明愿意为创维提供任何资金的保证和支持。招行深圳支行行长刘军表示，招行在创维销售规模还在十几亿的时候，就已经和创维开始合作，一路看到创维的发展，不仅是对高层，就是对普通的员工也有非常清晰的了解。

此举确保创维的资金链不至于断裂，而创维在此过程中亦不断宣称公司现金充足，并以实际行动证明。2004 年 12 月 6 日，创维主动偿还了早前签定的国际银团 6000 万美元贷款中已到帐的 1000 万美元本金，并于同月 10 日通知银团，要求取消贷款。

而来自当地政府的表态支持无疑为寒冬中的创维送来春天般的温暖。对于黄宏生被捕一事，12 月中旬深圳市副市长专程赶往创维集团了解情况，并表明政府的态度：创维作为深圳市的名牌企业，将会继续得到政府在宏观环境和相关产业政策上的大力支持。

2006 年 1 月 11 日，创维数码在联交所复牌。“创维复牌意味着公司重大危机已平稳渡过，企业运营恢复正常。”张学斌 18 日在接受媒体采访的时候说，创维完全恢复正常运营的理由还包括，2005 年 3 ~ 9 月创维销售额较去年同期增长 7.5%，达到 46.4 亿港元，实现利润 4300 万港元。“由于下半年才是彩电的销售旺季，上半年的营收和利润通常约只占 1/3，创维可以确保成为盈利最高的国内彩电企业。”

借助于危机事件中的坦诚沟通和积极公关，在危机时刻，创维获得了从经销商到供应商，从金融机构到政府部门的一致支持，有效避免了以往国内爱多公司、金正公司等企业在危机事件中遭遇经销商、供应商和投资者联合发难逼债崩盘的悲惨局面。创维在黄宏生事件中与各利益相关者的精彩公关，堪称中国企业危机沟通的典范。

二　知己知彼，百战不殆

【原文】

“夫齐性刚，其国富，君臣骄奢而简于细民，其政宽而禄不均，一陈两心，前重后轻，故重而不坚。击此之道，必三分之，猎其左右，胁而从之，其陈可坏。秦性强，其地险，其政严，其赏罚信，其人不让，皆有斗心，故散而自战。击此之道，必先示之以利而引去之，士贪于得而离其将，乘乖猎散，设伏投机，其将可取。楚性弱，其地广，其政骚，其民疲，故整而不久。击此之道，袭乱其屯，先夺其气，轻进速退，弊而劳之，勿与争战，其军可败。燕性慤[1]，其民慎，好勇义，寡诈谋，故守而不走。击此之道，触而迫之，凌[2]而远之，驰而后之，则上疑而下惧，谨我车骑，必避之路[3]，其将可虏。三晋者，中国也，其性和，其政平，其民疲于战，习于兵，轻其将，薄其禄，士无死





志，故治而不用。击此之道，阻陈而压之[4]，众来则拒之，去则追之，以倦其师。此其势也。”

【注释】

（1）悫：诚实、谨慎、忠厚。

（2）凌：侵犯、欺侮。

（3）谨我车骑，必避之路：谨，谨慎、秘密。避，退避。意思是秘密地将我军车骑埋伏在敌人败退必须经过的道路上。

（4）阻陈而压之：阻陈，能阻止敌人的阵势。压，迫近的意思。

【译文】

“齐国人性情刚烈，它的国家富足，但君臣骄奢，忽视民众利益，政治比较松驰，分配也不平均，而一阵之中人心不齐，兵力部署前重后轻，所以阵势虽然庞大但不坚实。打击它的方法是，宜将我军分为三路，两路夹击它的左右翼，另一路乘势追击，它的阵势就可以攻破了。秦国人性情强悍，它的地势险要，政令严明，赏罚分明，士卒临阵勇猛而斗志高昂，所以能在分散的阵势中各自奋战。打击它的方法是，先施以小利引诱它的士兵脱离主将的指挥，此时我军先打击其分散的队伍，并设置伏兵伺机取胜，就可以擒获它的将领了。楚人性情柔弱，它的领土广大，政令混乱，民力疲惫，所以阵势虽然严整但不能持久。打击它的方法是，要袭扰其驻地，先动摇它的士气，然后突然进击再突然撤退，使其疲于应付，而不要急于和它决战，这样就可以打败它的军队。燕国人性情诚朴，行动谨慎，好勇尚义，但缺乏诈谋，所以它的阵势长于防守而不善于灵活出击。打击它的方法是，一交战就压迫它，打一下又迅速撤走，同时还要袭击它的后方，这样会使它的将帅疑惑而士卒恐惧，此时我军若将车骑埋伏在敌人撤退的必经之路上，就可以俘获它的将领。韩赵是中原国家，其民性情温顺，它的政治平和，百姓



不好战事，而且轻视他们的将帅，不满意自己的待遇，士卒没有决死效命的斗志，所以阵势虽然整齐但不中用。打击它的方法是，可用强大的兵力压制它，如果敌人众兵来犯就与它对阵，如果它退却就追击，这样一来它的军队便会疲惫不堪。以上就是六国方面的大概形势。”

【心得】

在这段论述中，吴起极为精辟地分析了齐、秦、楚、燕、韩、赵等六国的国情兵势，并针对各国的具体情势提出不同的战略战术。这些分析与阐述，显示出吴起极为重要的谋略思想，即正确的谋略来自于对敌我双方情况的准确了解，只有善于发现问题和提出问题，才能妥善解决问题，克敌制胜。

发现与提出问题是谋略的前提，“谋之于未变之前，治之于未乱之时”，意即在事物未发生骤变、质变之前，就要善于谋划，而不是被动地等到事变之后才去谋略。要做到这一点，善于提出问题、发现问题就显得非常重要，难怪爱因斯坦说：“提出一个问题往往比解决一个问题更重要。”

高明的谋略者善于发现与提出问题，并为此而先谋之。

《三国演义》第 103 回记载：司马懿与孔明两军对峙，司马懿仅从使者的言谈中就发现了问题。懿问曰：“孔明寝食及事之繁简若何？”使者曰：“丞相夙兴夜寐，罚二十以上皆亲览焉。所啖之食，日不过数升。”懿顾谓诸将曰：“孔明食少事烦，其能久乎？”由于司马懿料到孔明必不久于世，故令军队无论蜀兵如何挑衅都坚守不出，后来孔明果然病死五丈原，蜀军自行离去，司马懿这才得以平安班师回洛阳。

唐朝李渊父子及其谋士在隋朝末年就敏锐地看出隋王朝“气数将尽”，其统治不会长久。房玄龄于开皇时随父到京，曾私下对父亲说：“隋不足保全家国，今虽清平，其亡可翘足而待。”正因为善于发现问题点，所以李渊父子私下招兵买马，早存反隋之心，并定

下了夺取天下的谋略。

再如唐初“玄武门政变”后，立有大功的尉迟敬德发现宫府力量（李建成余党及其势力）还在蠢蠢欲动，随时可能待机而起发动叛乱，因此建议李世民及时采取“使不安者自安”的安抚政策，以稳定人心、控制情势。

善于发现问题，就可早定谋略，而有助于战争的胜利与事业的成功。如果不善于发现与提出问题，就要陷入被动。正如鲁迅先生所说雷峰塔倒塌一样，“砖被人一块一块地抽走了，直到有一天轰地一声倒下了。”等到问题出现甚至发生骤变之后才来谋略，未免太迟了，且往往是谋而无用了。

还有一种情况是，事后谋略并非徒劳无益，所谓“亡羊补牢，犹未晚矣！”只是大势已去，一旦错过最有利的时机，要扭转局势就十分困难了。

秦二世“持身不谨兮，亡国失势；信谗不悟兮，宗庙灭绝”，其中最重要的一点，就在于秦二世没有及早地发现江山将倾、国之将亡，而依旧沉湎于酒色之中；也没有发现赵高等一班奸臣“指鹿为马”地欺骗他，正酝酿趁国势混乱之际夺权的阴谋，仍然听信谗言，直到最后国灭身亡，悔之晚矣！

要确定谋略所要解决的中心问题是什么？要达到什么目的？要取得怎样的效果？如果不清楚目标是什么，就会抓不住要领，白忙一阵而又茫然不知所措。一旦确立目标，就要围绕着目标来收集各种情报，既包括有助于解决此问题的资讯、情况，也包括不利于此问题的情报资料。只有充分地了解状况，并掌握各种有效的资料、情报，才能为制定正确谋略提供有利的条件。

在军事斗争中，了解敌我双方的情况是制定正确谋略、克敌制胜的重要因素。

商汤的谋臣伊尹为了探测夏桀的力量，向商汤献策说：桀的军力有多大，号召力有多强很难看出，是不是采取抗贡（不给夏桀送贡品）的手段，好看看他有多大的军力与号召力。商汤接受了伊尹

的谋略，第一年不向夏桀进贡，夏桀大怒，调九夷之兵伐汤。伊尹说，桀还有号召力，不宜与战，赶快赔礼道歉，补送更加优厚的贡品，以息桀怒。第二年商又抗贡，桀更怒，又想调九夷之兵伐汤，但九夷反对连年用兵，不听调动，最后只征集了三夷之兵攻打商汤。伊尹又献策说：桀已经没有号召力了，三夷之兵战斗力也不强，士气不高，可以对桀作战了。于是商汤联合诸侯军队，于山西安邑的鸣条诱敌出战，大败夏朝，建立了商王朝。

再如第二次世界大战中，盟军原定于 1944 年 6 月 5 日横渡英吉利海峡，在诺曼底登陆，开辟第二战场。当时英吉利海峡气候恶劣，几乎难以达成此目的。但是盟军认真地分析气象资料后，预测在 6 月 6 日这段时间内可能会有一段好天气。于是盟军将原定时间改为 6 月 6 日，在诺曼底强行登陆成功。而德军就没有分析到会有一段好天气，认为坏天气将一直持续下去，盟军难以采取庞大的军事行动，所以军官开始休假，空中海上的侦察也松懈了，几乎处于毫无戒备状态，因而给盟军的突袭创造了有利的条件。

同时，吴起在这里所表明的谋略思想，也指出在政治与军事活动中，会遇到各式各样的矛盾和问题，领导者要学会掌握主要矛盾和问题的所在，一旦这些矛盾与困难获得解决，其他问题也就能迎刃而解了。这如同杜甫在一首诗中所写的：“挽弓当挽强，用箭当用长，射人先射马，擒贼先擒王。”

魏文侯时，西门豹为邺县令，上任后却只见闾里萧条。于是，他找来当地的父老们，问是什么原因使民间这般疾苦，父老们答说是因为河伯娶妇所造成。原来漳河流经邺县，传闻漳河之神河伯爱好美女，若每年给河伯娶一新妇，可保风调雨顺，年丰岁稔，否则，河神一怒，必致河水泛滥，漂溺人家。

然而，事实是这一带经常闹天灾，当地一帮巫婆串通土豪、衙役，借口为河伯娶妇，向民间赋税几百万，以中饱私囊。更有甚者，每当初春时候，这帮人就到处去寻访女子，一见到有几分姿色的，便说此女可做河伯夫人，有钱的人家还可以通融，没钱的就只

得将女儿交出来。到了河伯娶妇的那一天，将女子打扮一番，放在一条草垫上投入河中，漂流一会儿便自行沉下去做“河伯夫人”了。因此缘故，凡有女孩的人家便纷纷迁徙逃避，这里的人也就越来越少了。

西门豹透过调查，掌握了邺县之所以民不聊生的症结所在。于是，决心揭开河伯娶妇的真相，遏制歪风怪俗。到了河伯娶妇的那一天，西门豹借口新妇不美，定要择日另选良妇再娶为由，命人将老巫、乡绅抛入河中，去向河伯报信，从此再无人敢提为河伯娶妇的事。之后，西门豹发动百姓兴修水利，自此邺县不再畏惧水患旱灾，人民安居乐业。

1860 年，林肯当选为美国总统。当时，美国南北在体制上存在着很大的差异，北方是自由资本主义，而南方则盛行黑奴制。1861 年，南方 11 个州相继叛乱，宣布脱离联邦，成立南方联盟，南北战争于是爆发。战争初期，北方在军事上连连失利，甚至威胁到首都华盛顿。在此不利的情况下，林肯清楚地认识到，当前这场战争是废奴与蓄奴之争，唯有旗帜鲜明地宣布废除奴隶制，才能唤起民众、鼓舞士气而扭转败局。于是他当机立断颁布了《解放黑奴宣言》，宣布南方各州“所有的奴隶由现在开始永远获得自由”。废奴宣言得到了国内民众的热烈拥护，也瓦解了南方叛乱各州的战斗力，使内战形势产生大逆转，而成为南北战争的重要转折点。

三　搴旗取将，必有能者

【原文】

“然则一军中，必有虎贲[1]之士；力轻扛鼎，足轻戎马，搴旗取将，必有能者。若此之等，选而别之，爱而贵之，是谓军命。其有工用五兵[2]、材力健疾，志在吞敌者，必加其爵列，可以决胜。厚其父母妻子，劝赏畏罚，此坚陈之士，可与持久，能审料此，可以击倍。”武侯曰：“善！”

【注释】

（1）虎贲：勇猛如虎的战车甲士。殷周时战车上才有甲士，春秋时也有车下甲士，他们都是军官身分。至战国士与卒连称，又有“虎贲之卒”的说法。



(2) 五兵：泛指各种兵器。古代常用的五种兵器为戈、殳、戟、酋矛、弓矛；步兵的五兵是：弓、矢、矛、戈、戟。

【译文】

“但是，我方全军之中，一定有像猛虎一样勇敢的人；其力量可以轻易地举起大鼎，腿力矫健地可以追赶上战马，在战斗中，夺取敌旗，斩杀敌将，一定会有具备这种能力的人。像这样的人才，必须加以选拔，区别对待，爱惜并看重他们，这是军队的精英。凡有善于使用五种兵器、体格强壮、行动敏捷、有志于杀敌立功者，一定要予以加官进爵，用他们来与敌人决战。同时还要厚待他们的父母妻子，以奖赏鼓励他们，并用刑罚警戒他们。他们是部队的中坚力量，能持久地进行战斗。能够正确地遣用他们，就可以击败两倍于自己的敌人。”

武侯说：“好啊！”

【心得】

吴起在这段论述中强调，一支能征善战的军队中必须要有“虎贲之士”，也要有武艺高强、智勇双全的将领，以构成军队的核心和中坚。同时，对军队要严格地予以训练，并且须有分明的赏罚，以激励其斗志。

临阵作战，成败的关键在于将领能力的高低。因此，古时临阵拜将往往要实行隆重的仪式，以示君主对将领的信赖。比如说当年刘邦拜韩信为将时，就先斋戒数日，再择吉日设坛施行拜将之礼。

中国著名的军事家孙武说过：“夫将者，国之辅也。”既然将领是国家的栋梁，在任将之时就当择贤而任，任用得当才能做到攻无不克、战无不胜。战国时期，赵国以廉颇、赵奢、李牧为将，不但使赵国在与其邻国的对抗中发挥强大的实力，就是西方的强秦想要进攻其他国家时也以赵国为患。赵国以李牧为将驻守边境，使北部边陲得以稳定、安宁。后来赵王中了秦的反间计，以赵括代替廉

颇。只会“纸上谈兵”的赵括，将赵的40万大军顷刻之间就葬送长平，赵国因此一蹶不振。又如燕以乐毅为将攻齐奏捷，齐只剩有莒和即墨二城，眼看就要被燕所灭，结果燕中田单反间计，更换乐毅，燕反而大败。

诸葛亮是三国时期最善用兵的人，然而一招之失，误用刚愎自用的马谡为将，戍守北伐曹魏途中的咽喉之地——街亭。以致街亭失守，北伐行动因此而不得不中止。

既然将领的能力关系到战争的胜败，那就不能不谨慎选将任将。

古人称知天时、明地理、善人和的将领为“神将”。以此三者为准，诸葛亮、周瑜即堪称为“神将”。刘备在得诸葛亮之辅前，虽然有当时最勇猛的关羽、张飞为将，但还是处于被动地位。后来刘备“三顾茅庐”，请出诸葛亮作军师，才透过与孙权联合作战，在赤壁一役取得胜利；之后同样是借着诸葛亮之力而借荆州、取巴蜀，由此建立蜀国。刘备死后，全仗诸葛亮的苦心经营，才支撑着蜀国与比它强盛的魏、吴抗衡。

赤壁之战，诸葛亮知天时、善人和的才能得到了淋漓尽致的发挥。渡泸水、北伐中原，诸葛亮明地理的才能得到了展现。古人曾感慨地说：“千军易得，一将难求”。像诸葛亮这样的将帅之才更是千载难有。

军事上得良将可以“百战不殆”。治国之道与治军之道相同，凡能得贤良之才而委以重任，则国将大治，且可保长盛不衰。

古时候，汤得伊尹而兴商，文王得姜尚而灭纣，齐桓公得管仲而九合诸侯，号为盟主。楚怀王任用屈原，而使内政外交都取得了卓著成效，后因听信谗言，疏离屈原而宠信上官大夫、令尹子兰，以致“内惑于郑袖，外欺于张仪”，不仅使楚国国势渐衰，自己更是“客死于秦”。唐玄宗初为皇帝时，选贤任能，天下大治，形成“开元盛世”局面，后来以奸臣李林甫、杨国忠为相，招致“安史之乱”。古人说：“废兴之道”，不在“地广兵强，人殷国富”，关

键在于明主“得贤之用”，此见解颇为深刻。

的确，募集战士、组编军队是较容易的事，但求得一员智勇双全的主将却很困难。在政治活动中，领导者必须像伯乐相马那样，要善于发现将才，注意培养将才，并适度地委以重任，国家才能兴盛，人民才能富强。

新加坡前总理李光耀，曾被美国前总统尼克森誉为“小舞台上的大人物”。他长期执政，深谙治国统军的将帅之才既珍贵又难得。为了新加坡的长治久安和繁荣昌盛，早在70年代中期，他就着手精心选拔和培养接班人，使一批受过高等教育、有专业知识并经过工作锻炼的年轻人，担任内阁的成员，作为新加坡第二代领导人，吴作栋就是其中最突出的一位。吴深受李光耀赏识，并受到培养和重用。自1976年步入政坛后，擢升很快，38岁时晋升为贸易和工业部长，后又担任卫生部长、国防部长等职。1985年李光耀组成年轻化、专业化的“专家治国”内阁，吴作栋出任第一任副总理兼国防部长，从而成为第二代领导人的领袖。此后，凡是内阁必须作出决策时都由李、吴共同协商。自1989年起，李光耀完全放手由吴作栋全权决策。1990年11月，李光耀让出31年的总理职务给吴作栋，将政权移交给新一代的领导人。

二战期间，美国陆军总参谋长马歇尔非常重视选用将领，他认为指挥官的才能是克敌制胜的重要条件。因此，他任用将领不拘一格，宽容公正，不抱成见，将领可以充分发挥其指挥才能。他既重用资深老将麦克阿瑟，又破格任命艾森豪威尔为欧洲战区美军总司令。他既对符合他个人思考模式、注重实效、与人无争的布雷德莱委以重任，也能容纳甚至喜爱与他个性相异、出言不逊的将领巴顿和史迪威。马歇尔的选才用将之道，确实为美国在二战中获胜起了不小的作用。

另外，吴起所强调的赏罚分明亦是增强军队战斗力的重要谋略。该赏的赏，该罚的罚，赏罚分明，是政治谋略得以实现的重要保证，历来为古今中外政治家所重视。

赵奢是战国时赵国名将，他治军的特点是赏罚分明。早在他出任田部吏之时，就有照章办事、不徇私情的政绩。公元前 271 年，赵奢任田部吏时到平原君家收租税，可是“平原君家不肯出税”。平原君既是赵王的亲族，又曾 3 次做过赵国的宰相，乃战国时有名的“四公子”之一。更何况赵奢能在赵国为官，正是平原君向赵王保荐的结果。但他果断地接连斩杀平原君家中九个管事人员，以示惩处。平原君闻知后非常恼怒，欲杀赵奢。赵奢义正辞严地向平原君说：“君于赵为贵公子，今纵君家不奉公则法削，法削则国弱，国弱则诸侯加兵，是无赵也。君安得有此富乎？以君之贵，奉公如法则上下平，上下平则国强。国强则……君为贵族，怎能置天下大事于不顾呢!”赵奢这一番话，不仅使平原君怒气全消，而且以赵奢为贤才，再次向赵王举荐。

诸葛亮也以赏罚分明著称于世。他认为，一是赏不可不平，罚不可不均。赏不可虚设，罚不可妄加，赏罚一定要掌握合理的分寸；二是赏赐不避仇家，诛罚不避亲戚。不受个人好恶喜怒的影响，应该是“喜不可纵有罚，怒不可戮无辜，喜怒之事，不可妄行”；三是违者必罚，绝不为博取仁慈的名声而破坏法纪的威严。当是“令不可犯，犯令者斩”，“当断不断，必受其乱”；四是“以教令为先，诛罚为后”。主张制定法纪，教育民众，“不教而战，是谓弃之”。由于诸葛亮坚持上述原则，所以受过他处罚的人都不怨恨他。蜀汉官员张裔称赞诸葛亮，说：“公赏不遣远，罚不附近，爵不可无功取，刑不可以贵势免，此贵愚之所以佥忘其身者也”。

曹操在历史上一向以治军严谨、赏罚分明著称。公元 197 年，张绣败曹操于南阳，曹操在撤退途中，嫡系青州兵军纪混乱，而大将于禁及其部属，则与民秋毫无犯。一日，于禁将带头违犯军纪、抢掠民财的三名青州军将领当众斩杀，并责令其他将领严格约束部队。部队到宿营地后，几个青州兵将领立即向曹操诬告于禁图谋不轨，乘战败撤退之际斩杀统帅亲兵。曹操了解事情真相后，立即召集诸将，当众表彰于禁治军严明，将他由伯爵晋升为侯爵。

第一次西里西亚战争期间，腓特烈想利用夜幕时分调整其营内的部署，遂传令某时刻后帐篷内不得点火或蜡烛，违者处死。当他亲自巡视营地至齐腾上尉的帐篷时，见有火光，进去一看，发现上尉正封好刚给妻子写好的信。腓特烈责问道："难道你不知道命令吗？"齐腾跪地请求宽恕。腓特烈则要他在信中再加上："明日我将在绞架上死去。"次日，齐腾果然被处死。

海尔集团灵活地将"马特莱法则"，又称80：20法则运用于干部管理，使其的"赏罚原则"注入了新的内容。具体来说，就是从管理学角度，把80：20作为确定比值，要侧重抓关键的人、关键的环节、关键的项目，即20%，以带动80%。运用该法则于管理，即职务越高，责任越重。对于错误和责任，干部与员工责任分别为80/20，即干部要对其下属的错误负80%的责任，具体工作人员负20%的责任。"谁掌握多大权力，谁就承担多大责任"。虽然管理人员是少数，但是，赋予了职权，就要承担相应的责任。因此，海尔的管理是到位的，事无巨细均有人管；海尔的运转是高效的，职权利责，赏罚分明。海尔经过短短十几年的发展，从一家濒临倒闭的小企业迅速成长为具有世界声誉的国家特大型家电企业，它的成功并不是偶然的。海尔的管理模式和管理方法已被作为成功的案例，写进哈佛大学、洛桑国际管理学院、欧洲工商管理学院的案例库，成为全球通用的教材，这在中国企业界是前所未有的。这标志着海尔已经从最初的学习借鉴国外先进管理方法发展到以自己的创新管理进入国际管理界的前沿。海尔创新的人力资源管理对中国企业建立现代企业管理制度，增强企业核心竞争力将有极大的启迪和借鉴作用。

四　见可而进，知难而退

【原文】

吴子曰："凡料敌，有不卜而与之战者八。一曰疾风大寒，早兴寤迁[1]，剖冰济水，不惮艰难。二曰盛夏炎热，晏兴无间，行驱饥渴务于取远。三曰师既淹久，粮食无有，百姓怨怒，袄祥数起，上不能止。四曰军资既竭，薪刍既寡，天多阴雨，欲掠无所。五曰徒众不多，水地不利，人马疾疫，四邻不至。六曰道远日暮，士众劳惧，倦而未食，解甲而息。七曰将薄吏轻，士卒不固，三军[2]数惊，师徒无助。八曰陈而未定，舍而未毕，行阪[3]涉险，半隐半出。诸如此者，击之勿疑。"



"有不占而避之者六。一曰土地广大，人民富众。二曰上爱其下，惠施流布。三曰赏信刑察，发必得时；四曰陈[4]功居列，任贤使能。五曰师徒之众，兵甲之精。六曰四邻之助，大国

之援。凡此不如敌人，避之勿疑。所谓见可而进，知难而退也。”

【注释】

（1）寤：睡醒。寤迁，指夜间行动。

（2）三军：周朝的编制，天子六军，大国三军，每军 1.25 万人。春秋时，晋国有中、上、下三军，以中军之主将为三军统帅。楚国则称中、左、右三军。这里是军队的统称。

（3）阪：山坡。

（4）陈：宣扬、表彰的意思。

【译文】

吴起说：“不必透过占卜判断敌情就能够与之交战的有八种情况：一是在大风严寒中昼夜行军，破冰渡河，不顾部众艰苦的；二是盛夏炎热，出发迟缓，中途又不休息，快速行军又饥又渴，只顾赶往远地的；三是部队长期在外，粮食用尽，百姓怨恨愤怒，不祥之兆屡屡出现，而将帅制止不住的；四是军需物资耗尽，柴火饲料所剩无几，天气阴雨连绵，无处可以掠取补充的；五是兵员不足，水土不服，人马患病，邻国不来相助的；六是路程遥远，时已黄昏，士兵疲劳恐惧，既困倦又饥饿，解甲正在休息的；七是将吏能力薄弱，士众军心不稳，全军一夕数惊，三军孤立无援的；八是部署未妥，宿营未毕，或翻山越险只过了一半的，遇到这类情况，都应当迅速进击，不要迟疑。”

“不必占卜预测就应该避免和敌人作战的情况有六种：一是土地广大，人民众多而且富裕的；二是君主爱护百姓，恩惠普及全国的；三是赏必有信，罚必明察，行动及时的；四是论功授位，任用贤能的；五是军队众多，装备精良的；六是有邻国协助，大国支援的。凡在这些方面不如敌人，就应避免和它作战而不必迟疑。这就是要求视敌情可进则进，知道难以取胜便迅速退走。”

【心得】

这段文字乃是论述掌握敌情、顺应时势、临敌决策的谋略思想。

吴起首先指出，对敌情应尽可能深入、详尽地了解，而不必占卜；要找出敌人的弱点，抓住战机、迅速出击，给予敌人致命的一击。

在临阵对敌时，一定要知己知彼，才能百战百胜。所谓知己，就是正确评估我方的实力，才能确定应该采取何种攻势，是以攻为主，还是以守为主，或是以守为攻。所谓知彼，就是掌握敌方动静，了解敌方作战策略，以找出相应的对策，等待制胜的机会。

中国战争史上，凭借着“知己知彼”而取胜的典型战例很多，而为大家所熟知的就是“赤壁之战”。曹操在收服青州起义军后实力骤增，后经官渡之战击败实力强大的袁绍，继而弭平袁术，使北方得以统一。于是曹操挥军南下，欲一举消灭已不堪一击的刘备和只是表面臣服的孙权。在万分危急时刻，诸葛亮以联吴抗曹说服刘备，并只身前往东吴去劝说孙权。正当孙权犹豫不决之际，曹操投下战书，号称带领80万大军来与孙吴决战。孙权手下大臣，以张昭为首者主张“求和”，认为只有“和”才能保全江东。诸葛亮在“群英会”上“舌战群儒”，分析了当时曹军的弱点：一是曹军“远来疲惫”，战斗力不强；二是曹军不习水战，正好有利于孙、刘联军发挥水战之特长。

周瑜则更全面分析曹军之所以不可怕的根据：一是从人数上校正了曹操的说法，以减少孙权心中的压力；二是论证曹军战斗力不强，“以疲惫之卒御狐疑之众，众数虽多，甚未足畏”。透过诸葛亮与周瑜对形势的分析之后，孙权才下定决心与曹军作战。诸葛亮、周瑜以“知彼”而终能在“赤壁之战”中取得胜利。

指挥者正确的布署源于正确的判断，而正确的判断源于对战争形势的正确分析。在战场上，将领的作用在于正确分析形势，并根

据具体形势调整战略战术。如果不能从实际出发，只会导致失败。

吴起的这一个谋略思想对现代的商事战争也极为有用。经营者如可从众所周知的资讯、资料来加以分析判断，便得以获知对手机密的经营谋略。相反的，各个国家、地区、公司也都有自己的经济和技术机密，这些机密一旦被竞争对手取得，便将使自己处于不利地位。有时这些秘密会在公开的报刊资料上露出蛛丝马迹，聪明的对手如能掌握这些线索，并细加分析，就可得知自己所要的情报。

1948 年美国为加快飞机叶片的加工速度，提出了数控机床的设想。麻省理工学院受空军委托进行设计研制，研制工作防备森严。1952 年，这一个消息传到日本，日本人千方百计想搜集相关情报。当时，日本科研人员发现美国出版的《科学》杂志上刊登一张异样机床照片后，马上深入研究分析，在放大镜下仔细揣摩，不仅确证了它就是数控机床，连工作原理部分也都分析出来了。最后，他们透过麻省理工学院的一个日本留学生拿到数控机床的说明书，由此不仅掌握了全部技术的细节情报，甚至还发现美国设计中的缺点。后来，日本自己研制数控机床，从研制到投产仅用了 6 个月的时间。而这一成功使日本机床工业跨入一个新阶段。

在当今的商战中，研究和预测市场趋向，并据此确定经营方向的谋略思想的确非常重要。市场供求瞬息万变，但总有规则可循。因此，公司在进入市场前，必须对相关的消费倾向、生产趋势以及市场变化进行分析和预测，并以此作为公司经营决策的依据。“凡事预则立，不预则废”，说的就是这个道理。

第一次世界大战接近尾声时，美国著名的企业家哈默还在经营一家名不见经传的制药厂。当时许多药厂认为，由于军方和政府取消了合同，制药业将会出现萧条景况。哈默却独具慧眼，预见战争一旦结束，随着战时药品供给制的取消，群众一定会掀起购买药品的热潮。因此，在其他药厂正大批裁员、解雇化学师和药剂师的同时，哈默反而增加人员和扩大药房，并设法从国外进口药材。后来，形势的发展证实了哈默的预见，他抓住了机遇，使药品生意越

做越兴隆。

香港巨富李嘉诚的成功之道主要也是在于他善于“未战而妙算”——预测。他曾预测，随着生活水准的提高，人们将更普遍用“花”来美化环境。但养花要有一定的空间，不仅费时费工，品种也受到限制，所以塑胶制成的塑胶花必将受到人们的欢迎。因此，他立即到塑胶花的创始地意大利进行现场考察，回香港后便集中精力筹备生产。由于预测精准，长江塑胶厂精心制作的塑胶花一上市便畅销；更由于其价格比意大利的产品便宜一半，所以也受到欧美进口商的欢迎。李嘉诚创办的长江塑胶厂因此成为当时世界上规模最大的塑胶厂，而他本人也被誉为“塑胶花大王”。

从军事活动来看，吴起在本段中还提出“凡此不如敌人，避之勿疑。所谓见可而进，知难而退也”之谋略要求，强调在见到进攻的机会时，必须果断地进攻。这在临敌作战时是极为重要的，因为只有这样才能克敌制胜。《百战奇法·进战》所指出的：“凡与敌战，若审知敌人有可胜之理，则宜速进兵以捣之，无有不胜。”此处所谓“可”，不仅指力量，更强调机会。由此可知，军事统帅应见机而行。

晋武帝咸宁五年（公元 279 年），晋集六路大军展开灭吴之战。公元 280 年正月，各兵马朝向预定目标进击。三月，吴军主力在板桥遭王浑部属孙畴及周浚大军袭击，大败。王浑进临大江，等待顺流而下的王浚水军。扬州别驾何恽向扬州刺吏周浚建议：“吴军主力已灭，吴国朝野莫不震慑。如今王浚已克武昌（今湖北省鄂城县），正乘胜东下，所向辄克，吴国眼看就要灭亡，我们应当急速引兵渡江，直取建业（今江苏省南京市）。”周浚认为很有道理，便要他亲去面见王浑。何恽说：“王浑谙于事机，只想谨慎从事以免过失，不会同意我们的主张。”但周浚坚持要他去向王浑建议。一见王浑，王浑果然说：“陛下只命我屯守江北以抗吴军，没让我随便冒进。你们扬州的兵马虽然善战，能够独自扫平江东吗？我若违命进军建业，即使获胜也没功劳；如若不胜，罪过就大了。况且

陛下已明谕王浚之军归我节制，你们只管准备船只，等王浚来到一同过江。”何恽又说：“王浚克万里之寇，怎会以赫赫战功来受你节制呢？而且你身为上将军，应当见可而进，何必处处等待诏命呢？你这样做，大家都会不满的。”王浑仍未动心，坚持大军屯于江北。

王浚自武昌顺流而东，前往建业。王浚舟师过三山（今南京西南）时，吴主孙皓正山穷水尽。此时，孙皓采用光禄勋薛莹、中书令胡冲之计，分送降书给王浑、王浚、司马等各一份，企图使3人争功，引起晋军内乱。此时晋军除王浚外，王浑、司马等均在江北岸。王浑在接到降书后，曾要王浚过来商议。王浚则借口“风利，不得泊舟”，催军直指建业。3月15日，吴主孙皓被迫到王浚军门请降，割据江东57年之久的孙吴政权灭亡。

“见可而进”的“可”，是建立在对全局分析的基础之上，而非局部的“可”与“不可”。有时，从局部看可以进击，但此时进击若不利于全局，就不可进。因此，指挥者要做到“见可而进”，必须对全局有正确的分析和判断。

吴起提出的“见可而进，知难而退”还表明：在军事行动中，若继续前进有可能导致对自己不利的结局或使战局发生逆转时，就应停止进攻或迅速撤退。

曹操平定汉中后，没有被胜利冲昏头，他力排众议，拒绝率军急进西川，这充分显示曹操适可而止的战略眼光。《三国演义》中说：曹操攻下了张鲁的老巢南郡以后，谋士们纷纷进言，劝曹操乘胜进兵，直取益州。主簿司马懿说：“刘备以诈力取刘璋，蜀人尚未归心。今主公已得汉中，益州震动。可速进兵攻之，势必瓦解。智者贵于乘时，时不可失也。”谋士刘晔也说：“司马仲达之言是也。若少迟缓，诸葛亮明于治国而为相，关张等勇冠三军而为将，蜀民既定，据守关隘，不可犯矣。”曹操拒绝了，他说：“人苦不知足，既得陇，复望蜀。”一直按兵不动。曹操及时控制取胜后的激情，适可而止，见好即收，这是相当难能可贵的。

辩证法告诉我们，任何事物在发展变化中都有一个度量临界

线，超过这个“度”，事物就要发生质变。军事斗争也不例外，在有利条件下进攻，本来是一个主控的行动，但进攻到何种程度，不仅会受到敌我双方力量的制约，同时也受到整个战略态势的影响。对此如果不能宏观地认识问题，却在超出自己力量的限度下继续进兵，主控权就会移转到敌方阵地，有利的情势也将反演为不利的局面。

《三国演义》记载：刘备为报关羽之仇，仓促发起伐吴之战，确实是缺乏审时度势的错误之举。但从战役的发展过程来看，刘备在猇亭之战初期，凭借优势兵力和有利地势，以及在复仇雪耻思想指导下一时激起的士气，攻城夺地，连战皆捷，无论从政治上还是军事上，都争取到了不少主控权。此时东吴被迫再次提出议和，愿将范疆、张达二人“并张飞首级”一齐送还；另外“交与荆州，送归夫人，再会前情，共图灭魏”。当时刘备头脑如果清醒，应趁此机会停止进攻，坐下来与东吴谈判，同时以军事力量威慑东吴，配合“伐交”，就有可能在一定范围内达到“不战而屈人之兵”，恢复孙、刘联盟的战略态势。可惜刘备未能“适可而止”，被初战胜利冲昏了头，加上家恨私仇，使他不能正确地认识形势和自我控制，坚持率军长驱直入，企图一举灭吴。结果，他的大军攻到猇亭已成强弩之末，灭吴的目的不但没有达到，反而被东吴一把火烧了个精光，留下千古遗恨。

从史例看，适可而止，是军事统帅在处于主控地位时，应十分注意的问题。

五　观敌之外，以知其内

【原文】

武侯问曰："吾欲观敌之外[1]以知其内[2]，察其进以知其止[3]，以定胜负，可得闻乎？"

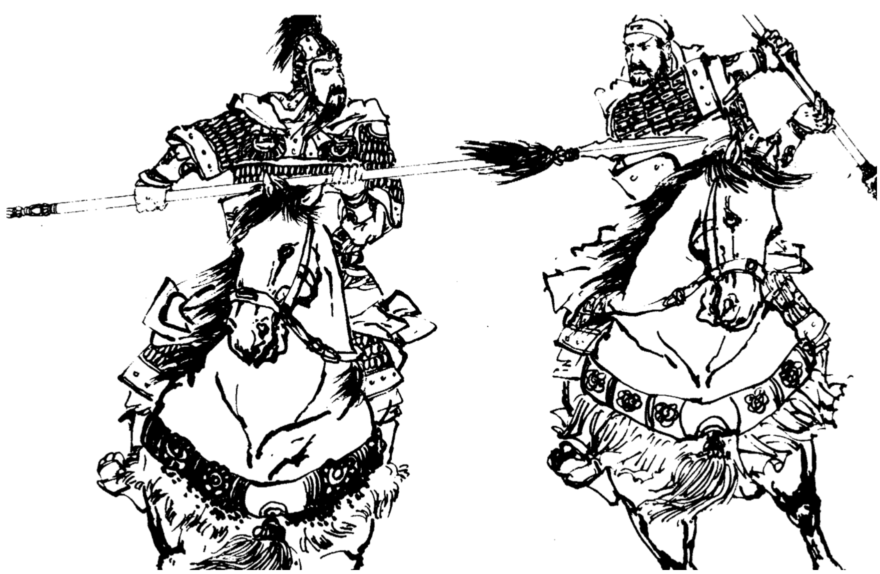
起对曰："敌人之来，荡荡无虑，旌旗烦乱，人马数顾，一可击十，必使无措。诸侯未会[4]，君臣未和，沟垒未成，禁令未施，三军匈匈[5]，欲前不能，欲去不敢，以半击倍，百战不殆。"

【注释】

（1）外：现象、征候。

（2）内：指实际情况。

（3）止：终止，引申为目的、意图。



（4）诸侯未会：诸侯，西周、春秋时分封的各国君主，在其封疆内，世代掌握统治大权。规定要服从王命，定期朝贡述职。同时有出军赋与服役的义务，周天子可以征调诸侯的军队随他出征。诸侯未会，即各路军队尚未到齐的意思。

（5）匈匈：同汹汹，扰攘不安之意。

【译文】

武侯问道："我想从敌人的外部现象观察其内部情况，从敌人的行动来推断它的真实意图，从而判定胜负，有什么方式可以说来听听吗？"

吴起回答说："敌人来时如果行动散漫而全无警惕，旗帜零乱，人马东张西望，在这种情况下，我军可以以一击十，必然使敌人惊惶失措。敌人各路军队尚未会师，君臣之间意见不合，防御的沟垒还没有筑成，禁令也未能实施，而三军喧哗不安，想进不能进，想退不敢退，这时，我军可以一半的兵力攻击成倍的敌人，必然百战不败。"

【心得】

这段论述中，讲的是料敌察机，即临战前要及时获取大量而准确的资讯，且认真仔细地侦察敌情，以了解敌军的情况，从而作出相应的谋略。

《管子·霸言》说得好："故善攻者，料众以攻为，料食以攻食，料备以攻备。"《六韬·武韬·兵道》亦云："兵胜之术，密察敌人之机，而速乘其利，复击其不意。"临战前必须料敌虚实，明察战机。要实施这一个谋略，就必须要求军事统帅善于透过表象看到本质，须具有高度的洞察思维能力和准确的判断能力；而根据战场上的瞬息变化，要具有善于选择和抓住战机的能力。

周平王东迁洛阳以后，王室统治地位日趋衰败，各诸侯势力日渐扩张。周桓王时，郑国国势强盛，郑庄公利用权臣之便，不断征

伐诸侯。公元前707年，周桓王亲率周军及陈、蔡、卫等诸侯军讨伐郑。郑庄公率军迎战于繻葛（今河南长葛北）。周桓王以周军为中军，陈军为左军，蔡、卫军为右军，布成一个传统的“品”字形阵。郑庄公采纳大夫子元的建议，一反传统战法，以一个倒“品”字形的“鱼丽阵”应战。两军将战，子元首先观察周桓王所布的阵势，发现其左、右两军都很薄弱，尤其是左军，阵形混乱，士无斗志。于是向郑庄公出谋：先攻敌之左军，陈军必定败走，陈军败退，中军也会发生混乱，此时，我军再攻蔡、卫右军，右军就会因难于抵御而败走。然后，我方中军主力全力进攻敌方中军，如此就能取得全胜。郑庄公采纳子元建议，将步卒配置于战车两侧及车后，先后击溃周桓王左军和右军，然后一举击败周军，周桓王中箭而逃。此战，郑军原处于敌强我弱境地，但因郑庄公及郑子元善于料敌察机，变换作战阵法，所以由弱转强，取得最后胜利。

针对敌军的情况与所获取的资讯，吴起指出有两种因敌制胜的谋略：第一种是利用敌军的骄狂心态，趁其自恃强大，放松戒备时，以少量的精兵突击；第二种则是利用敌军内部不和，乘虚而入。总之，在吴起看来，战胜敌人的法宝就是要抓住其弱点，而给予致命一击。

19世纪的俄法之战就是利用敌军自恃强大的心态而出奇制胜的战例。

1812年6月，拿破仑率60万法军，偷渡尼门河侵入俄国。当时俄国由巴尔克莱指挥的军队仅13万余，难于抵御，遂向后撤退。8月，俄皇亚历山大一世任命英勇善战的军事家库图佐夫为俄军总司令。库图佐夫鉴于法军兵力占绝对优势，锐气正盛，决定指挥俄军继续向内地撤退。9月初，俄军退驻博罗季诺（莫斯科以西124公里）并得到一部分援军后，便择地构筑防御工事，与敌交战一次，以消耗敌人，改变力量对比。9月7日，双方交战，法军屡次进攻均未能得手，俄军杀伤法军5万余人。此役后，库图佐夫为保存实力，便将俄军从博罗季诺、莫斯科撤出。9月15日，法军占领

莫斯科，一无所获。此时，因远离本土、战线太长、给养困难的法军士气低落，迫使拿破仑不得不在10月7日从莫斯科撤退。俄军在库图佐夫的指挥下，由撤退转入反攻，法军溃败，退至尼门河时，法军仅存5万疲惫之师。12月18日，拿破仑逃回巴黎。

吴起指出的第三种谋略可以概括为“敌疑则慑之”。其主要思想是：在敌人疑心重重或犹豫不决时，就可以威慑恫吓它。恐吓战术是心理较量中重要的一环，在敌人心疑踌躇时，以奇形恐吓，可以加速敌人心理防线的崩溃，削弱敌人斗志，使敌人军心涣散，达到瓦解敌人的目的。

公元前555年，晋平公会合宋、鲁、卫、郑、莒、邾、滕、薛、杞、小邾等共12路大小诸侯兵马进攻齐国。双方在齐国的平阴城下（今山东平邑）拉开战幕。齐国见12国兵马来势汹汹，非常恐慌。晋军主帅中行偃决心以心理战来威慑恫吓齐国，他派司马张君布置疑兵，凡是山泽险要之处，都虚张旌旗。又做了许多草人，披上衣甲，立在空车之上，将断木、树枝捆在车后，使人驱车来往于山谷之间，车行木动，扬尘蔽天。中行偃则亲督三路大军，从左、中、右3个方向进攻平阴城。各战车上载有木石，步卒携带土袋，填壕而进，突击齐军阵地。齐军大将析归父逃回平阴城，把联军填壕而进的危急情况报告齐灵公。齐灵公立即跑到巫山上了望敌军态势，但见山泽险要之地，都有旗帜飘扬，车马奔驰，扬起的尘土遮天蔽日，于是心生胆怯，认为诸侯们的部队太多了，便下令撤退，不战而逃。

383年，前秦王苻坚决心灭掉东晋，于是率军90万南下，自称“投鞭可以断流”。东晋大将谢安、谢玄，率8万军队直趋淝水进行抗击。苻坚登寿阳城观察敌情，见东晋军布阵严密，遂心生惧意。原来，他看到八公山上草木滚动，以为伏有重兵，心理上就先输了一着。接着谢玄请苻坚于淝水后撤一步，以便晋军渡河决战。苻坚企图在晋军人马渡河之际用骑兵夹击砍杀，于是命令秦军后撤。晋军这时乘势抢渡淝水，展开猛烈攻击，秦军大败，自相践踏，向后

拼命逃跑，甚至听到风声鹤鸣也以为是东晋的追兵。晋军乘胜追击，收复了寿阳，俘虏淮南太守郭褒，苻坚负伤，单枪匹马逃回洛阳。

唐元和十二年（817 年），唐宪宗派大将李愬征讨盘踞于蔡州（今河南汝县）的淮西节度使吴元济。当时，吴元济部将李岭降唐，向李愬密报蔡州城防空虚，建议李愬乘虚而入。李愬从计，于 10 月 15 日，趁风雪之夜急行军，秘密进入蔡州城，直抵吴元济外宅，迫使吴元济投降，蔡州城遂得手。

总之，自古没有不犯错误的将军。敌军有隙可寻，我军亦如此。吴起此谋略的精要是利用对方的漏洞或故意造成敌方错觉，出其不意地战胜敌人。

公元 989 年 7 月，宋太祖诏令大将李继隆率部护送粮车数千乘支援前线抗辽作战。辽将军耶律休格获悉，遂率数万精锐骑兵往击。宋北面缘边巡检尹继伦率所部步骑千余人按行塞上，突遇辽军。耶律休格置之不理，却迳向李继隆大军开进。尹继伦对部下说："辽人视我如鱼肉，骄狂懈怠。如果他们获胜而归，就会乘机驱我北去；不胜，他们也会泄怒于我。为今之计，应当卷甲衔枚袭其后，乘他们只顾前进，忽略后备之隙，战而胜之，足以自保。即使我们打了败仗，犹不失忠义，岂能坐以待毙。"部下忿然从命。于是，尹继伦率部持短兵器尾随辽军之后。走了数十里，进至徐河地区。辽军此时正在吃饭。尹继伦当机立断，率部从辽兵背后杀去。辽军顿时大乱，争相逃遁，人马自相践踏，死伤无计，李继隆也率部合击，大败辽军。自此数年，辽军不敢大举南下。

1976 年 6 月 27 日，几名巴勒斯坦人劫持了一架法国航班机，迫使其降落在乌干达恩德培机场。他们向以色列提出用机上的百余名以色列人换取扣押在以色列的 53 名巴勒斯坦人。为了营救人质，以色列决定铤而走险，组织突击队乘虚而入，抢回人质。以色列派出由 166 人组成的突击机群，采用超低空飞行战略，以躲过中途各国的雷达，骗过机场航空管理的工作人员，而能安全降落。这时，

地面潜伏的以色列间谍已经破坏了机场的对外联络系统，乌干达总统也正在与以色列总参谋长讨论人质问题。以色列间谍趁机冒充乌干达总统，击毙机场警卫。停在机场的突击队员立即冲出飞机，扫射劫机者，捣毁航空管理塔台的所有设备，并用反坦克导弹摧毁机场上10余架乌干达飞机，不到一个小时战斗便顺利结束了。待乌干达装甲部队赶来时，以色列的突击机群早已带着人质在千里之外了。

三国时期，东吴的孙权也利用魏国守将王朗的疏忽，成功地袭取了固陵。

公元196年，孙策为解除江南的后顾之忧，集中力量与曹操争雄，在固陵发起偷袭王郎的战争。太守王郎顽强抗击，孙策从水上连续数次进攻都未能奏效。这时，孙策的叔父孙静建议说：王郎凭借坚固工事进行防御，不容易很快攻克。查渎以南数十里处有一条重要的道路，最好从那里进攻，这就是所说的“攻其无备，出其不意”呀！我愿率部队充当先锋，打垮他是毫无疑问的。孙策采纳这一建议，首先制造假象，佯示部队主力仍然集中在原处，然后利用夜暗从查渎迂回到王郎的侧后，突然发起进攻。王郎惊慌失措，兵败逃窜，会稽一带尽归孙策所有。

《三国演义》第15回详细地描写了这次战斗。“攻其无备，出其不意”，是孙武“权诈之兵”的精髓，是战术选择的总则。在进攻作战发起阶段，它可以在对手失去戒备的情况下，或者以对手料想不到的时间、地点、方式，实施突然打击，在短时间里取得军事上的巨大效果，并使对方在心理慌乱中做出错误判断，采取错误行动，招致连连失败。在战争开始或进行中，它又是一种避实就虚的制胜谋略，尤其在敌强我弱的情况下，可以指导人们攻击对手意想不到的薄弱环节，从而以弱胜强，以少胜多。因此，自孙武提出“攻其无备，出其不意”的原则之后，历代兵家都把它视为珍宝，推崇备至。

六　审敌虚实，而趋其危

【原文】

武侯问敌必可击之道。

起对曰："用兵必审敌虚实而趋其危。敌人远来新至，行列未定，可击。既食未设备，可击。奔走，可击。勤劳，可击。未得地利，可击，失时不从，可击。旌旗乱动[1]，可击。涉长道，后行未息，可击。涉水半渡，可击。险道狭路，可击。陈数移动，可击。将离士卒，可击。心怖，可击。若凡此者，选锐冲之，分兵继之，急击勿疑。"



【注释】

（1）旌旗乱动：表示部队混乱。

【译文】

武侯又问一定能战胜敌人的时机。

吴起回答说："用兵打仗首先必须察明敌人的虚实，攻击它的弱点所在。敌人远来乍到部署未定，可以

攻击。敌人刚吃完饭，还未进入战备状态，可以攻击。敌人在惊慌奔跑中，可以攻击。敌人疲劳时，可以攻击。敌人没有占据有利地形时，可以攻击。季节天气对敌人不利时，可以攻击。敌人部队混乱时，可以攻击。敌军长远跋涉，行动迟缓未能休息时，可以攻击；渡河只渡过一半时，可以攻击；通过险关隘路时，可以攻击。敌人阵势屡次移动，可以攻击；将帅与士兵分离，可以攻击；敌人军心恐惧动摇，可以攻击。凡是遇到上述情况，就应当先派精锐的部队冲向敌人，并且不断派遣兵力接应它，行动要迅速，不可迟疑。”

【心得】

吴起在这段论述中，继续对“料敌察机”、“乘虚而入”的谋略思想进行了深入的阐释。他强调，必须“审敌虚实而趁其危”，在决定战略战术之前，必须察明敌军的虚实情况，以攻击其薄弱环节，因此，情报要准确而及时，并需善于处理、核实情报，这样，才能透过真实情报，掌握战机，克敌制胜。

对敌人和自己的情况都了解透彻，才能百战不败。政坛如战场，要在军事或政治交锋中战胜对手，就必须把握自身实力、了解对方战力虚实。若不知彼不知己，盲目仓促上阵，结果必是百战百殆。

战国时苏秦以连横之术游说秦王，他认为秦国有优越的地理位置，地势险峻，沃野千里，人民殷富，战车万乘，雄兵百万，因而劝秦惠王并诸侯吞天下。苏秦所说正是自穆公以来，秦国历代君王孜孜以求的事，秦惠文王也希望秦国能早日称霸诸侯，成就帝业。但是，他对本国实际情况的了解比苏秦全面、深入得多。他认为秦的羽翼尚未丰满，从国家法令到政治教化都有不足之处，秦国称霸天下的时机尚未成熟，此时不宜对外战争，因而婉言谢绝了苏秦的游说。

战国时齐国每年都要举行几次大规模的赛马会，齐威王和众大

臣都乐此不疲，喜欢在赛场上一争高下。大将田忌的马，马力不佳，常常落败。谋士孙膑暗中观察之后，发现田忌的马总体上虽不及威王精良，但若调度得当，便能出奇制胜。遂授意田忌将马按优劣分成三队，以下等马与威王的上等马比赛，以上等马与威王的中等马比赛，以中等马与威王的下等马比赛，结果一负二胜，赢了威王。

20世纪60年代初，美苏争斗正酣。苏俄为了取得两国军事对峙中的优势地位，在美国的家门口古巴秘密建造进攻性导弹基地，企图增强对美国的威慑力量。美国利用高空侦察机发现苏俄这个行动，立刻作出强硬反应，向苏俄发出强烈抗议。美国总统肯尼迪下令封锁古巴，全球美军处于高度战备状态。在美国所表现出的不惜一战的姿态前，赫鲁晓夫退缩了，下令撤出在古巴的导弹设施。美国之所以敢于作出这么强硬的反应，是因为事先已根据可靠的情报掌握了苏俄在核武器方面的底细，知道苏俄在核武发展的科技上大大落后于美国，一旦美苏之间爆发核武战争，苏俄将占不到任何优势。所以，在古巴导弹危机中，美国以咄咄逼人的气势，成功地迫使赫鲁晓夫作出妥协。

吴起的这一个谋略思想，对当今商战亦有重要昭示。面对复杂多变的商业生产经营活动，经营者必须以高瞻远瞩的战略眼光和灵活精明的分析头脑，仔细研究当前局势，正确预占市场发展趋势，才能进而根据具体情况和事物发展规律，及时而恰当地定夺经营决策、推出经营举措。

台湾美吾发公司出品的美吾发美发用品推出之初，公司以人力推销为主，广告宣传为辅，着力在大型的美容院、美发店来做推销。后来，台湾经济起飞，国民所得大幅增加，大部分居民已能购得起美吾发的产品，此时美吾发公司立即随形势变化而调整销售策略，转而以广告促销为主，人员推销为辅。由于推销策略的变化，适应了形势的发展，因此大大提升该产品的市场占有率。

细心观察事件发生前的征兆，把握和充分利用机遇，从而取得

成功也是一种商业经营的重要谋略。置身市场经济领域，必须具备敏锐的观察力，只有预见事物的发展方向，才能采取正确的超前决策。

阿奈特·鲁是法国著名的女企业家，她的经营诀窍是及时把握需求动向，以最快的速度推出顺应潮流的新产品。1964年，年仅22岁的阿奈特·鲁继承了父业，主持贝纳多船厂的经营。当时，她根据大量资讯预见游艇热潮即将来临。于是，阿奈特·鲁在她哥哥的协助下，开始建造一艘捕鱼和游览两用船。1965年，她在为贝纳多船厂举办的第一次水上用具展览会上展示了这艘两用船。展览一开始，就有三位先生看中这种设计新颖的两用船，一次就订购100艘。在以后的几天里，阿奈特·鲁就接到6个月的订单。阿奈特·鲁认为，“最理想的经营方法就是在顾客意识到自己未来的口味之前就推出新产品”。为此，阿奈特·鲁建立了一个组织严密的销售网，通过这些销售网接触顾客，与顾客保持密切的联系，并定期集会，研究顾客的变化，预测游艇驾驶员的需求，然后用图纸和新产品将它体现出来。贝纳多船厂正是准确地把握了顾客的需求动向，所以能不断地推出受顾客欢迎的新型游艇，使企业焕发出勃勃生机。

第二次世界大战结束后，希腊船王奥纳西斯以惊人的先见之明意识到，世界经济必然会有一个史诗般的发展时期，而经济的大发展又必然会大大刺激能源，尤其是石油的发展，由此又必然会使石油的运费猛涨。根据上述判断，奥纳西斯立即投入巨额资金，建造油轮。战前，奥纳西斯拥有的油船总吨位只有1万吨，到1960年已发展到10万吨；到1975年，他已拥有油轮45艘，其中有15艘是20万吨级以上的超级油轮。油轮成为奥纳西斯最大的收入财源。

70年代，国际商业机器公司（IBM）几乎垄断了全美电脑，世界上有40%以上的电脑都是由这家公司生产。在如此强大的竞争对手面前，刚刚创业的苹果电脑公司要想发展是十分困难的。然而，美国的一些投资商却把巨额资金投入了这个名不见经传的小公司

中。究其缘由，是因为这些投资商认为：不用多久，美国电脑业将发生一系列重大变革，家庭电脑和个人电脑的需求量将会骤然增加。而苹果电脑公司的产品正好适合电脑业发展的这个趋势。果然，只几年光景，一股个人电脑旋风将苹果电脑公司推上了个人电脑业的顶峰。随后，苹果电脑公司的股票价格猛然攀升，那些掌握苹果电脑公司大笔原始股票的投资商因此大赚一笔。

1998 年爆发的亚洲金融危机几乎重洗了亚洲家电市场的分布格局，但中国海尔集团不仅未受东南亚金融危机的影响，而且在危机中抓住机遇，使海尔品牌在东南亚地区迅速赢得了声誉。

1999 年 2 月 25 日，香港《远东经济评论》刊登了亨尼·森德的文章，题为《贸易风》，文章认为，“中国这个亚洲金融危机期间唯一没有出现货币贬值的亚洲生产国可能会发现自己实际上比危机前更具有竞争力。一个原因是，中国将越来越能依靠质量而不仅仅是低价来进行竞争。以中国的家用电器生产商海尔集团为例，该公司日益提高的产品质量令日本同行刮目相看。现在，海尔集团在东南亚各国首都树起了巨大的广告牌。日本贸易官员认识到这种变化，担心这是日本长期独霸东南亚市场的地位受到动摇的前奏。”

《贸易风》对海尔客观的评述，成功地预见了海尔在东南亚的崛起，海尔已经依靠超前的战略眼光和优质的产品质量与日本、韩国等雄居东南亚市场的“老牌劲旅”形成分庭抗礼之势。

现在，海尔品牌，在东南亚地区享有较高声誉，海尔品牌的冰箱、冷柜、空调、洗衣机、小家电等产品以其个性化的设计、优越的性能、品牌的美誉越来越受到东南亚地区消费者的喜爱，同时为了满足东南亚地区消费者对海尔产品的需求，也为提高海尔产品在当地的竞争力，实现本土化经营的战略目标，在不到 5 年的时间里，海尔在菲律宾、越南、孟加拉、印度尼西亚、马来西亚等地建立了 5 个工厂，生产的冰箱、洗衣机等产品已覆盖东南亚市场，目前东南亚市场销售已占海尔集团海外出口的 16%。

针对东南亚市场，海尔以不同产品、不同方式分别进入，使海

尔品牌在短时间内声誉有了较大的提升。

在家电强国日本市场，海尔以缝隙战略，迅速打开市场，其中小双门冰箱、“立式窗机”空调以其独有的外观和性能设计填补日本家电市场空白，占据较大市场份额，创造了一块海尔独享的市场；海尔洗衣机出口日本占据中国洗衣机出口日本市场的90%。在强手如林的日本市场，海尔产品能争得一席地，充分证明了海尔依靠个性化的设计、过硬的产品质量，使企业具备了较强的竞争力。

在菲律宾，海尔冰箱、洗衣机、空调等多类家电全面进入大马尼拉地区、吕宋岛等省份，市场份额不断扩大；

在越南，海尔的无氟冰箱、全自动洗衣机，供不应求；

在孟加拉，海尔的冰箱、空调、洗衣机等产品在不到一年的时间里，声誉迅速上升，目前已与日本、韩国等诸品牌并驾齐驱。

在马来西亚、在印尼，海尔的产品均享有较高声誉。

随着海尔产品在东南亚地区市场份额的不断扩大，为了进一步提升海尔产品的竞争力，1996年以来，海尔相继在东南亚地区建立了5个工厂，大大加快了在东南亚地区实施本土化经营的步伐。

1996年，海尔在菲律宾马尼拉建立了菲律宾海尔，生产电冰箱等产品，目前海尔品牌已在菲律宾树立了高质量的品牌形象，产品已覆盖整个菲律宾地区，是当地一个非常有声誉的家电品牌。

1996年6月，在印尼雅加达，印尼海尔公司成立，生产电冰箱、冷柜等家电产品，该厂特点是通过带料加工带动整机出口，市场启动较快，品牌树立迅速，现在，海尔产品黑、白、米色家电均已出口印尼，是海尔出口东南亚地区产品最多、品种最全的地区。

1998年8月，海尔在马来西亚雪兰莪州建立了生产基地，主要生产滚筒和波轮洗衣机。海尔集团本着“先有市场，后建工厂”的建厂原则，在成功打开马来西亚市场的同时，建立了分公司，并整套输出海尔优良的洗衣机技术和先进的“OEC”管理，使合资工厂高效稳定的运行。马来西亚海尔负责人说：“海尔先进的技术，先进的管理使马来西亚充满了活力。”现在，海尔冰箱、空调、VCD、

吸尘器、电熨斗等产品占据了马来西亚高达很高的市场份额。

2000 年 8 月，海尔在越南胡志明市建立了越南海尔，主要生产 200 升左右的大冰箱，现在生产的无氟冰箱、全自动洗衣机在越南市场供不应求。

2000 年 5 月，海尔在孟加拉达卡建立了生产基地，生产冰箱、空调等产品，不到一年的时间，海尔在孟加拉市场品牌声誉提升迅速，200 升左右的冰箱、（窗式）空调、全自动洗衣机等产品在孟加拉供不应求，市场份额、声誉已可与日本、韩国匹敌。

在东南亚金融危机期间，海尔集团抓住机遇，在马来西亚、泰国、孟加拉、菲律宾等城市建立了大量的户外广告，产生了巨大的效果。正如海尔集团所预言的那样：当东南亚金融危机过去之后，市场重新启动时，人们看到最多的便是海尔，海尔深深扎根于东南亚了。

21 世纪，因特网正以前所未有的速度向前发展，为经济的全球化奠定了坚实的技术基础，面对全球竞争，企业为了立于不败之地，必须重视信息的收集与利用，尤其是利用因特网收集竞争情报。因特网通过桌面访问的方式提供各种各样的免费或者低成本的信息。

如何合法收集获取您的竞争对手的情报呢？

第一、定期浏览相关网站。国外领先产品的今天可能就是我们产品的明天，了解国外新产品的情况及发展趋势，对帮助我们自己开发新产品极有帮助。查找产品信息最直接的方法就是从有关公司、商店、行业协会的网站上查找。特别是在生产厂家的站点上，往往会有对产品的技术性能信息的详细说明。如我们有不明白之处，还可发电子邮件询问。我们不妨选择国外几家业内领先企业，定期访问他们的网站，跟踪他们的新产品开发信息。最好的办法是作为竞争者顾客一员。

第二、经常参加行业聊天室。由于企业一般有较强的保密意识，所以在其网站上公布的信息常常经过特殊加工，一般深度不

够，而且时效性较差，往往是企业已经或即将推出的新产品的信息。如何获取质量更好的信息呢？参加行业聊天室是一个好办法。特别是技术人员组成的聊天室。在不经意的闲聊中，说者无心，听者有意，往往可以得到很多有价值的信息。

第三、注意跟踪竞争对手的招聘广告。产品是需要人来开发的，从竞争对手对应聘人员技术背景的要求上，我们可以判断出其新产品开发的基本方向。网上有无数招聘网站，我们可以从中选择几个竞争对手经常发布广告的站点，观察他们的人员需求情况，特别是对技术人员的需求情况。

第四、查找专利数据库。由于专利审批需要一定时间，而且需要公布专利的一般资料，所以，观察竞争对手的专利申请情况是了解其新产品开发计划的途径之一，网上也可查找专利。我们可以直接通过专利数据库或委托专利事务所代理查询。

根据联合国权威部门统计，约有90%～95%的新技术是在专利文献中报道的。通过检索竞争对手在某一技术领域申请的专利，并对这些专利及专利文献内容进行深入分析，便能判断出竞争对手的研究与开发方向、经营战略以及产品和技术优势等。专利申请的成功就意味着竞争对手在未来几年里独占这一市场。而且利用专利文献引进最新技术也是提高企业竞争力的十分重要的途径。

第五、从其他网上媒体获取竞争者信息。如果竞争者是一有较高知名度的公司，我们可以通过网上电子版报纸等和电视台的网上站点，如电视台对竞争者的报道来了解竞争者，我们也可以在搜索引擎中输入竞争者的名字做关键词，然后查找网页来获取有关竞争者的资料。

第六、从网页获取竞争情报。传统的竞争情报工作中，人们非常重视对非印刷型信息的搜集。在数字经济时代，网络成为所有信息传递、加工和处理的最好载体。网页是传递、加工和处理信息的主要途径，是传递网上信息的最重要的视频载体。通过搜索各种网页，不难发现非常有价值的竞争情报线索，例如，网上合同的详细

资料、设备说明书、新设备、企业间的兼并与联盟、市场策略、研究与开发活动、扩张计划、工厂的产量、合作方式、客户名单、技术实施等。另外，专利和商标网站、Usenet上的讨论组、招聘广告和简历网站、政府网站、公司主页、地方新闻报纸杂志网站以及商贸出版物等都是获取竞争情报的有效途径。以饮料工业为例，将竞争对手的名称与“客户”这个词进行组配，用搜索引擎进行检索发现许多同行公司的网站，其中一个网站提供了有用的竞争情报，该公司网站把自己先进设备作为成功的例子进行宣传，张贴生产线的特写镜头照片。其捧场文章中提供了照片、产量、所采用的生产线、纸版包装的制造商以及包装的主流等。

第七、从公司主页获取竞争情报。在“注意力”经济时代，上网的公司能否获取点击数量，主页的内容和设计非常重要，它是企业在网上的对外窗口，是企业以文本和图象等形式在因特网上宣传自己的产品和服务的主要阵地。因此，不要忽视最基本的网上竞争情报源——竞争对手的主页。没有什么网页能比一个公司的主页提供更有效和更有价值的竞争情报。公司主页不仅提供新闻和证券交易信息，还有公司总裁的传记、讲话和招聘广告、组织结构图、会议展览和到会的人数等有价值的信息。如果幸运，通过公司的主页还可以获得某公司执行总裁有关华尔街的投资关系分析方面讲话的音频和视频文件。除了公司的主页之外，贸易协会网站的主页提供了有价值的行业信息及企业信息；学会站点的主页则提供学会会员的名单、新闻、出版物分析、统计数据等信息。

在因特网出现之前，信息工作者一般从联机服务检索（商情数据库）获取数据，信息的分配是受控的。这些数据库最重要部份来源于公司的原始信息（公司的主页），比如，准予公开的内部新闻、讲话和年度报告等。因特网上信息分配则较为公平，只要在线搜索，就能获得许多重要的竞争情报。例如，从一个公司主页上的对外链接，我们可以了解公司与公司之间的商务关系和潜在的贸易机会。今天，在全球电子商务发展的初级阶段，市场竞争时而出现无

序状态：分销商会在网上公开价格表、合资的股东公布合同的详细内容、前雇员在网上公开张贴自己的简历从而把以前公司所从事研究的细节公之于众。所有这些导致了更多的商业秘密的泄露。

第八、从商业信息网站获取竞争情报的站点。现在，网上出现了一些专门提供商业信息的网站，拥有丰富的商业信息，是一个获取网上商业信息的好向导。这些网站对商业信息资源进行了分类和整理，包括：新闻、商业和技术杂志、政府站点、国际商务资源和公司研究站点等。通过网站可以链接到全球各地区网站，还可以很容易访问相关站点而得到证券交易信息、公司名录、政府信息等资源。

第九、从职网站获取竞争情报的站点。现在，出现各种各样招聘与求职网站。通过网站召贤纳士几乎被所有的上网公司所采用。分析和研究这些网上招聘广告，我们可以获取许多竞争情报，能了解该公司所使用的技术、策略、研究和开发重点，甚至扩张计划等。

第十、从网上竞争情报的动态管理站点获取竞争情报。竞争情报研究不是对某一特定问题的具体回答，而是反映竞争环境的动态过程。因此，必须建立竞争情报监测系统，才能掌握活的情报。现在，网上信息更新速度很快，同时网上信息污染也越来越严重。如何跟踪并获取瞬息万变的网上竞争情报？一些公司提供的网上预警监测服务和有些管理软件可以帮助解决这个难题。通过对竞争对手的网页进行自动搜索，只要竞争对手的网页有所更新或者竞争对手有任何新的举措（通过其网页反映出来），公司就会立即通知其客户，从而使客户获取动态的竞争情报。

总之，正确使用吴起的谋略思想，不仅在军事上有其重大的现实意义，而且在政治、商业等领域也都有其深刻及深远的历史意义。

第三章　治兵篇

◉　本章综述

这里讲治兵，即治理军队的原则和具体方法。其中最主要的是立“信”，没有“信”，再多的士兵也没有战斗力，甚至连训练习战都成效不彰。

什么是“信”？“信近于义”，“信”就是一个群体、组织包括军队的合乎道义的信用、信念和信心，是群体、组织、军队赖以生存的源泉。《论语》上记载了一则故事，子贡向孔子问领导政治的道理，孔子说：“足食、足兵、民信之”。“足食”就是大家有饭吃，有衣穿，生活富裕。“足兵”就是国防巩固，兵力充足，除了这两项，还要做到使人民信赖自己。子贡又问：假使由于某种原因的限制，不得不在这三件事中间少做一件事，应该先去掉哪一样？孔子说：“去兵”。就是先裁减军队，缩小军费预算。子贡又问：万一碰到这种情况，国家非常贫穷困苦，把军事经费撤销了，还不能维持，对于“足食”与“立信”这两项，又应该先去掉哪一项？孔子断然说：“去食，自古皆有死，民无信不立”。亦即，宁可牺牲经济建设，就算大家穷到没有饭吃都还可以忍受，可以另外想办法解决，唯有政治大原则中的“信”必须坚守，如果人民对政府的信心都没有了，这个政府就失去了立足的基础。

我们常常有一种误解，以为国家是靠军队支撑的。其实军队的主要任务是保护国家不受外敌的侵犯，和对内支撑国家的概念不容混淆。国家的支撑，即国家的建立、形成，正像一切组织、团体的建立和形成一样，是基于全体内部成员的意志、信念、信心和相互团结的要求。一个国家首先要靠“信”从内

部建起来，才谈得上依靠军队来保卫它不受外敌的侵犯。

所以对于国家的建立来说，军队并不是最根本的东西，而军队的建立如同国家一样，也需要“信”的基础，因为军队也是一种团体、组织。因此，只能说国家产生军队，而不能说军队产生国家，或国家依靠军队的存在而存在。

当然，我们不能以形而上学或教条主义来回应孔子“民无信不立”的理论，而要从根本上理解这个理论的深刻意义。任何一种社会性群体或组织，都不是靠物质和强权可以长久维持的，否则“酒肉朋友”和“武士黑帮”就是最有生命力而能成大气候的人际关系了。

中国文化提倡“仁、义、礼、智、信”。信即诚实无欺。孔子认为，作为一个君子，一个有道德的正派人，必须“主忠信”，“敬事而信”，“谨而信”，“言而有信”。“信”，信用。人要讲信用，说过的话，就必须做到。有子说过“信近于义”。这个“义”字可能只有中国文化中才有的。义者，侠义也。所谓“路见不平，拔刀相助”。“信近于义”，答应的话一定做到。我们历史上有“季布一诺千金”的故事。守信用的人不可讲空话。一个人有“信”这种品德，才能得到别人的尊重。

一　明知险易，则地轻马

【原文】

武侯问曰："用兵之道何先？"

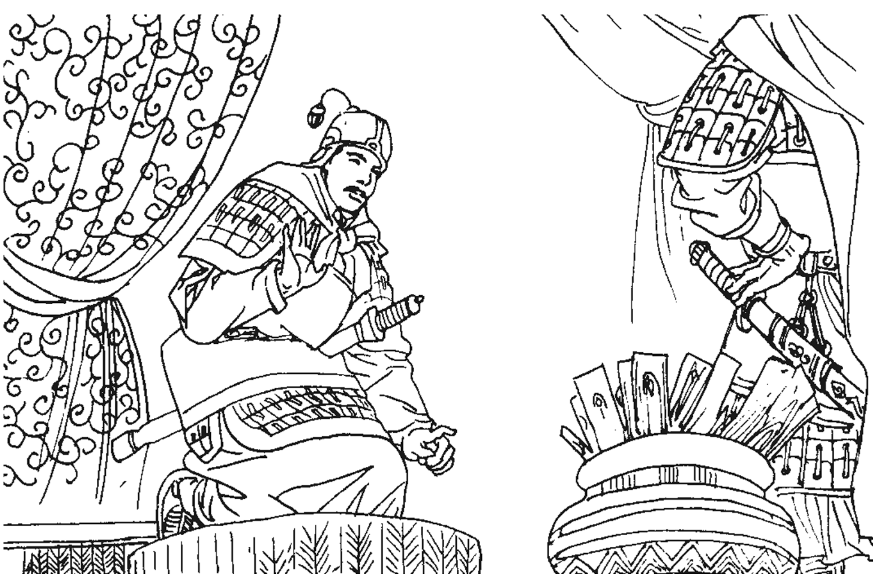
起对曰："先明四轻[1]、二重、一信。"

曰："何谓也？"

对曰："使地轻马、马轻车、车轻人、人轻战。明知险易，则地轻马。刍秣[2]以时，则马轻车。膏锏有余[3]，则车轻人。锋锐甲坚，则人轻战。进有重赏，退有重刑，行之以信。审能达此，胜之主也。"

【注释】

（1）轻：轻便、轻捷。



（2）刍秣：刍，牲口吃的草；秣，喂马的饲料。刍秣，泛指喂养战马的粮草。

（3）膏锏有余：膏，油脂。锏，车轴上的铁杆。膏锏有余，意为使车轴经常上油，以保持润滑。

【译文】

武侯问道："用兵打仗，首先要注意哪些问题？"

吴起回答说："首先要懂得四轻、二重、一信。"

武侯又问："这话怎么讲呢？"

吴起回答说："所谓'四轻'，就是：地形便于跑马，马便于驾车，车便于载人，人便于战斗。熟悉地形的险易，就便于纵马奔驰；饲养得时、战马健壮就便于驾车；车轴常保润滑，就便于载人；武器锋利，铠甲坚固，就便于士兵战斗。所谓'二重'，就是：勇敢前进就有重赏，怕死后退就要重罚。所谓'一信'，就是：施行赏罚必讲信用。如能认真做到以上几项，那就能主宰胜利了。"

【心得】

这是"治兵篇"的第一段。在这段论述中，吴起首先指出用兵作战必须充分利用地形。他认为"四轻"之首，就是要"使地轻马"，要选择平坦的地方作战场，以便战马奔驰，使战车便于操纵。其次，吴起还指出，要克敌制胜，必须要增强武器装备。

地形之于战争，得其利则有助于取胜。在古代，由于战争的特点是短兵相接，地形自然可以作为重要的屏障。秦国据崤山、函谷关的险阻而消灭六国；三国时期，孙权凭长江天堑，刘备依蜀道之险阻，而与曹操抗衡；东晋、南宋也是乘地利之便，与少数民族政权划江而治，偏安江南。

不单地形影响战争的胜败，就是"地气"也同样会制约战争的进程。曹操大军因不适应南方气候而生疾病，以致无法求得速胜反致失败。后诸葛亮渡泸水之时，将士中瘴气之毒而缺乏战斗力，以

致几次无功而返。

当然，地形、地气不是万能的。“崤函之固”没有一点变化，秦却迅速亡国；长江天堑从来如此，南宋却未能据江而遏制住元军的攻势。商业经营活动中，同样会受地形、地气的影响。地理位置优势明显的沿海地区，由于交通方便，近年来其经济发展的速度是举世共睹的。

也就是说，地形、地气对经济的发展并不能起决定性的作用。古人说得好，“天时不如地利，地利不如人和”，的确“人和”才是关键的因素，如不充分调动人的主观积极性，再有利的地形、再适宜的地气也不会对经济建设或商业活动起任何作用。

的确，在军事活动中，地理位置的形势，决定着部队的部署与谋略，优秀的将领通晓这个道理，而不为兵法所拘，所以往往能大建奇功。

韩信攻打赵国，先派1万人背水列阵，赵兵望见哈哈大笑。然后汉军擂起大鼓，冲出井陉口，与赵军大战；战不多时，汉兵诈败，连旗鼓都丢掉了，逃回背水之地。按兵法来说，背水列阵本来就很危险，又丢掉旗鼓逃跑，更是失败的征兆，韩信之所以要这样做，是因为对手陈余是赵国的老将军，深通兵法，若不装出真被打败的样子，不能诱使他全力进攻。果然陈余上了当，全力攻击韩信背水摆列的阵势，此时汉军却都抱着必死的决心战斗，久攻不乱，而这时的赵军再想回营，已不可能，因为营垒已被韩信派人占领了，于是赵军受到两面夹击，大败。

韩信自称是用了“陷之死地而后生，投之亡地而后存”的兵法。其实，他之所以敢大胆用险，主要还是因为他了解陈余，知道陈余谋略不如自己，所以才采取背水而战的策略。如果陈余稍稍比韩信狡黠一点，识破其计，韩信岂能得手？这就叫“量敌为计”。后来的将领不懂估量敌人的实力，依样画葫采用韩信的计策，必然招致失败。

除了善于利用地形外，吴起还主张将领应灵活机动，在战场上

如果能随时因势应变，往往能取得意想不到的效果。

梁的军队渡过淮河南下作战，在可以涉水过河的浅水处立下标志。霍丘地方的守将朱景，暗中将标志移到深水处。当梁兵败仗撤退，行至淮河边，纷纷按标志指示的位置渡河，结果淹死了一大半。

朱景不动一兵一卒，就使敌军付出了惨重代价，梁兵死得不明不白，只怪做将领的大意，不懂标志原来是会被人移动的，立它何用呢？

善于作战的将领，往往都能不拘泥于“兵法”的限制，充分发挥灵活机动的特长，从而取得胜利。像赵括只会“纸上谈兵”，马谡只能死记兵书，于战事皆无补，到头来终是害人害己。

地形对作战来说，只是一种外在的客观因素，所谓的“天险”，并不就是真的“万夫莫开”，所谓的“弹丸之地”，也并不就是无险可守。险与不险，关键还在“人”，看人是否能够根据客观的地理条件，制定出相应的战术策略，以己之长来制敌之短。若单纯想依靠险要的地形来阻挡对方，是不足取的。

同时，在这段文字中吴起还提出“二重”、“一信”的治兵原则，强调赏罚分明，言必有信。俗话说：“重赏之下必有勇夫”，赏赐的威力由此可见一斑。

明朝嘉靖年间，阿向占据凯口囤反叛，宣慰使安万铨率领1万多人的军队，前来攻打。凯口囤方圆十几里，高40丈，四面都是陡峭的悬崖，只有一条尺把宽的小路，曲曲折折地通向山门。山顶有天然湖泊，大旱时也不会干涸，而存储的粮食足够叛军用5年。安万铨大军在囤下相持3个月，看着陡峭的岩壁，毫无办法。

不过，东北角离地20来丈高的峭壁上，长着一棵大树，枝干弯曲纠结。看来，攻打凯口囤的突破口只能落在这棵巨树上了。但谁能爬上去呢？一不小心掉下来，性命难保。安万铨便在军中下令：“能爬上峭壁者，赏千金！”果然，“重赏之下，必有勇夫”，当天就有两名壮士应命，于是打造铁钩，绑在手脚上，大概类似于

今天的“登山靴”，带上长绳、刀剑，约定他们爬到巨树上时，就放绳下来拉人上去。

等到夜雨初歇，漆黑一片时，2 人开始向上爬。过了一会儿，突然听到轻微的窸嘿声，然后一团黑影像石头一样重重地掉了下来，原来是其中的一人，失足掉下来摔成了肉泥。再过了一会儿，等到长绳放了下来，他们才知道另一人已爬上了树，于是士兵们沿绳而上；接着，壮士又爬到囤顶，藏在草丛间，放绳下来，把树上的士兵又拉上去，就这样，很快就上去了二三十人。他们到处放火，大声嚷叫：“天兵上囤了！”叛军在惊慌中，自相残杀，死了几千人，生还者争相逃往山下，失足摔死的将近 1000 人。至黎明时分，凯口囤叛军终于土崩瓦解了。

纵观此役，若非以重赏征集两名壮士，冒着生命危险爬上悬崖，恐怕不会如此轻易地取得胜利。

事实上，我国历代许多著名的军事家也都很重视透过奖励来鼓舞士兵的斗志，李牧和岳飞就是典型的例子。

李牧是战国时代赵国人，乃著名的抗击匈奴的边防将领。他曾经驻扎在雁门关一带，把收入的租税都用作军费开支，经常杀牛宰羊犒劳士卒，对战士待遇优厚，并下令说：“匈奴人前来抢掠，我军士兵赶快退回。有敢追击匈奴者，斩！”这样过了几年，匈奴人都认为李牧胆小，就是赵兵也私下以为自己的将军太胆小。由于经常得到嘉奖而没有立功报答的机会，所以士兵们都纷纷要求与匈奴人决战一场。李牧见群情激昂，士气饱满，于是选了 300 百辆战车，1.3 万匹战马，因战功卓著得过百金之赏的勇猛战士 5 万人，神箭手 10 万人，加以训练之后，诱使匈奴大举进攻。李牧则整好队伍，摆开阵势，以左右两翼突入匈奴军，往来冲杀，斩杀匈奴十几万人马，单于逃走，后来有十几年不敢再犯边境。

所以说，对士卒越好，士卒的回报便越大；激励和鼓舞士兵的斗志，一旦开战，便能勇猛向前。赵国军队经常被匈奴人打败，李牧却能大获全胜，难道他所指挥的，不是赵国军队吗？军队是一样

的，只不过他善于激励和蓄积士兵们的斗志罢了。

著名的抗金战将岳飞，也非常善于治军，士兵有拿了老百姓几根麻绳的，立刻依军法处死。军队即使冻死也不拆百姓房屋，饿死也不抢劫百姓。但士兵生了病，岳飞却亲自调药。将士远征时，他还让妻子去慰劳他们的家属；有战死的，必痛哭哀悼，抚育他们的后代。凡是朝廷的奖赏，都分给士兵，自己丝毫不取。每立战功，都归于将士，自己毫不居功。所以他的军队令出如山，勇猛善战，常常以五百人、八百人打败敌人十几万人，敌人哀叹道："撼山易，撼岳家军难！"

奖励能激发士兵的斗志，因为它满足了人们内心普遍存在的一种渴望，即战斗或工作业绩得到认同、肯定和表彰的渴望。现代心理学研究表示，只有当人们意识到自己的行为受到他人重视，有特殊的重大意义时，才能充分挑动起主观能动性，潜在的能量才能得到淋漓尽致的发挥和运用。

随着企业改革的深化，我国越来越多的企业开始关注和实践"人本管理"。然而，我们不能片面地理解人本管理理论中的人才概念，仅仅把有无较高的学历或职称，作为判断某个人是否为人才的标准。其实，企业人力资源管理的根本目的，是培养和造就能够把知识、技能有效转化为生产力，转化为利润的"能人"。事实上，知识经济的浪潮推动了人力资源管理理论的进一步发展，其具体表现就是"人本管理"升华为"能本管理"。

在现代西方社会，人们对物质享受的兴趣趋淡，而对自身创造能力的关注程度则日益加强。作为人的最高需要之"自我实现"（即按照自身的兴趣、能力从工作中取得成就），正成为西方人追求的重要目标。面对人类为实现现代工业文明而付出的沉重代价，许多西方学者开始从人性和文化价值观上思考人的发展问题，期望通过"人的革命"来推动人的"自我实现"，以此充分挖掘和发挥人的潜力和创造力，把人塑造成既能为企业和社会创造财富，又能在自我实现中得以升华的"能力人"。

二　进有重赏，退有重刑

【原文】

武侯问曰："兵以何为胜？"

起对曰："以治为胜。"

又问曰："不在众乎？"

对曰："若法令不明，赏罚不信，金[1]之不止，鼓[2]之不进，虽有百万，何益于用？所谓治者，居则有礼，动则有威，进不可当，退不可追，前却有节，左右应麾[3]，虽绝成陈，虽散成行。与之安，与之危，其众可合而不可离，可用而不可疲，投之所往，天下莫当，名曰父子之兵。"



【注释】

（1）金：钲，军乐器，古代作战用鸣金表示收兵的信号。

（2）鼓：军乐器，古代作战以击鼓为进军的信号。

（3）麾：同挥，令旗也。

【译文】

武侯又问道：

“军队怎样才能打胜仗呢？”

吴起回答说：“管理好军队就能打胜仗。”

武侯进一步问：“不在于兵力多少吗？”

吴起回答说：“如果法令不严明，赏罚无信用，鸣金不停止，擂鼓不前进，虽有百万之众，又有什么用处呢？所谓管理好，就是平时守礼法，战时有威势，前进时锐不可挡，后退时不可追击，前进后退整齐不乱，左右移动服从指挥，即使被截断联系仍能阵脚不乱，即使被冲散仍能恢复行列。官与兵之间，同安乐，共患难，团结一致而不可离散，连续作战而不觉疲惫，无论将它投向任何地方，谁都不能抵挡。这样的军队叫做父子兵。”

【心得】

吴起在这段论述中，更加深刻地指出，用兵打仗必须“以治为胜”，否则即使是百万大军，也只是乌合之众，缺乏战斗力，不能克敌制胜。

在吴起看来，要治理好军队，必须严守礼义，要有威势和勇气，服从指挥，全军上下团结一致，同心协力，唯有如此，才能训练出一支战无不胜、攻无不克的精锐部队。

吴起本人就是根据这几项要求来训练军队的，由他治理出来的魏武军、楚军，在当时都是有名的常胜军，打起仗来总是所向无敌，从来没有打过败仗。

训练有素且纪律严明的军队才会战无不胜，吴起认识到了这一点，对此也理解得颇为透彻。在吴起看来，使自己军队混乱而导致敌军获胜，其原因不外乎两个方面：一是“法令不明”，二是“赏罚不信”。

所谓“法令不明”，就是教导训练之时不依军法，没有严明的纪律，作战之时士卒就难以听从统一指挥，从而自乱阵脚，这样当然会不战而自败。所谓“赏罚不信”，就是经常更换将领，从而使将不知兵，兵不知将，若配合作战自然不会协调。像这样“赏罚不

信”而屡战屡败的实例，在宋朝尤为突出。宋朝统治者鉴于唐王朝因藩镇割据而致灭亡的教训，改采频繁更换将领的方法来避免将士之间产生感情，其结果是将与兵互不熟悉，在实际作战时往往造成兵不听调遣，军纪涣散而没有战斗力，因此在与辽、西夏以及金兵的对阵中，几乎是每战必败。也正因为如此，才使宋王朝的外交政策总是以妥协退让为原则。这样的历史教训是应当记取的。

将此观点推而广之，我们可以这样说，在当今商业活动中，我们应当强调严明经济法纪，唯有如此，才能使商业活动沿着正确的轨道稳步前进；同时，我们也应当认识到，只有各个部门的通力合作，才能提高公司的经济效益。一个公司、一个企业如果过于频繁地更换经营者，必然导致经营管理的制度变化无常，从而使公司、企业在不断适应新制度中浪费太多的时间和精力，而且会造成各个部门因变更管理者而互相牵制，也就自然会影响经济效益。

在这段文字中，吴起还提出法令严明的谋略思想。所谓“军令如山”，就是对军令的严肃性、不可动摇的特点所作的形象描述：军令就像雄伟的高山一样严肃而不可动摇。“司令”就其本身字面的意思而言，就是“主管军队号令”的意思，但在现代军事制度中，“司令”就是一个军队的最高指挥官，这恐怕与自古以来人们都特别重视军队的号令有一定的渊源关系吧！

作为大将必然要号令三军，号令严明，军队的战斗力就强。因此自古以来的大将都重视号令。孙武训练女兵，在“三令五申”之后，吴王的两个宠妃仍不以为意，孙武便下令处斩，女兵骇然，无不听孙武号令而动。在此时，孙武对吴王说：“即使让这些女兵赴汤蹈火，她们也不会有所犹豫。”此外，司马穰苴“立表而诛宠臣庄贾”、吕蒙“涕泣而斩乡人”、诸葛亮“挥泪斩马谡”等都是军令之不可违的明证。

号令不严明的军队即使人数多也没有战斗力。清朝后期，洪秀全发动农民起义，由于汉人长期的“反清”，加上清王朝本身的腐败，于是形成了声势浩大的起义队伍，并且很快就占领了江南重镇

南京。但因洪秀全不注重军令，又不以身作则，导致麾下的将领各自为政，彼此攻击。在这样的形势下，起义军的军力迅速削弱，南京旋即失守。虽然后期有李秀成、陈玉成等骁勇善战的将领苦苦支撑，但终未能力挽狂澜，扶救危亡。军令不严，不但各路将领不听中央号令，就是普通士兵也都任意胡为而不受制裁，军队当然丧失战斗力。

可见，军令的严明不仅只在制订过程，执行过程更是一大关键。如果不执行，再严明的军令也等于一纸空文。而执行时，不但要对士兵严，还应做到官兵一致，尤其是为将者应处处以身作则，如此军令才能得以落实。曹操曾下令军中：不得在行军过程中践踏百姓的庄稼，违令者斩！有一次，他所骑的马因受到惊吓而跑入百姓的庄稼中，于是曹操举剑自裁。他的手下见状大惊，急忙制止，曹操还是坚持自裁，后经大将们苦苦哀求，曹操才以“割发代首”的方式来表示自己已接受惩罚。曹操能迅速平定北方，与他的军令严明不无关系。赤壁之战时，周瑜作为军中统帅，号令营中将士不得随便与他人接触，以免泄漏军机。后来，刘备想见周瑜营中的参谋官鲁肃，周瑜明确表示不得违背军令，硬是不让刘备见鲁肃。正因为如此，周瑜后来多次设计蒙蔽曹操才得以成功。要是周瑜军令不严，在当时那种不利于孙刘联军的形势下，恐怕难免会有人去曹营通风报信，这样，周瑜和黄盖的苦肉之计恐怕也就难以成功了。诸葛亮也曾因为误用马谡守街亭而导致北伐中原大计失败，并由此而自请受罪。历史上的名将都是重军令的，而且他们总是以身作则，不独曹操、周瑜、诸葛亮才如此。

治军固然需要有严明的军令，治国同样需要有严明的法纪。美国和日本的法令条款就极其详尽，凡是有可能出现的任何有害国家、团体和他人的做法都有制裁条款。我们在此不去探求其是否完全依法办事，单就其法令条款之详尽而言，对我们来说也是大可借鉴、参考的。

海尔集团的 OEC 模式最关键的一点就是强化规章制度的权威

性，并一丝不苟地坚持。OEC 颁布之初，一位质检员在检查中发现一颗螺丝没有规定到位，于是按责任价值和缺陷性质做了记载。不料被查工人对质检员出言不逊甚至动手打人，拒绝签字。

张瑞敏于是将这名已有 20 年工龄的犯规者降为试用员工，并下令全厂通报批评。制度就这样坚持下来了，后来工人们发现，由于制度的坚持使质量指标提高了，虽然每天出现问题马上要受到处罚，而且要立即整改，但到月底一算，在质量方面的收入反而比以往增加了。

现在的海尔，156 个质量控制点都有质量跟踪单，10 个重点工序设有质量控制台，产品从第一道工序到出厂都建立了详细的档案。即使不合格产品到了用户手中，一旦接到反映，哪怕是一张门封条的毛病，也可以凭着“出厂记录”找到直接的责任人。一个企业的管理水平达到了这样的境界，已经十分难能可贵了。然而张瑞敏清醒地认识到，打破平衡状态，创造新动力，才能带动企业攀上新的台阶，取得持续、稳步的增长。企业原先发展的动力最多不过是使企业在“市场的斜坡”上维持原来的高度。动力来自差距，认清差距，就明确了目标，也就产生了缩小这种差距的新动力。于是张瑞敏在“日日清”的基础上，给“OEC”模式又添了一道内容：“日日高”。这个理论又被形象地称作“木桶理论”：木桶盛水的高度总与木桶最低的一块板高度持平，若想木桶装水多，就必须不断向上提最低的那块木板。因此，海尔在高起点上稳扎稳打的要诀便是不厌其烦地每天清理薄弱环节。

张瑞敏曾借用美国一位管理学家的话来阐述 OEC 模式的核心思想。这位美国人认为，企业该在任何时候都没有激动人心的事情发生。张瑞敏认为，企业运行过程中时时处于正常，才可能没有激动人心的事发生，而这只有通过每个瞬间都进行严格控制才可能实现。中国企业热衷于搞这个“月”那个“日”，一直摆脱不了“运动”式的管理，看起来轰轰烈烈、激动人心，但运动一过，又回到原来的低水平状态。

斜坡球体定律这个理论主要是根据中国的实际情况而提出的。在中国企业里，最麻烦的问题就是今天达到了，明天就可能达不到。对一种标准的贯彻或一项规章制度的执行要求，如果个人没有“可持续性”，会导致团队没有“可持续性”！比如要求某员工把桌子擦干净，今天他擦干净了，明天就差点，后天可能就不擦了。而在国外发达企业里，这种情况就很难看到。所以经营中国的企业，就要不断地要求员工，海尔把这叫做“反复抓，抓反复”。

执行不是简单的说什么就去做什么，执行的目的是为了完成设定目标的结果，所以执行是设定、讨论、目标、实施条件、执行到位、结果等系列完整的过程。成功的实现目标，必须建立一个好的执行文化。

有什么样的领导就有什么样的企业，企业做事的风格和企业领导有些相似，很多领导只是想：“怎么样才能让我的员工努力的为企业工作呢?”但自己并没有以身作则，做事情优柔寡断。出现底下的员工互相推诿责任，执行不到位，目标的设定往往等同虚设，这只是企业存在的重大问题之一。很多企业遇到这种情况，也懂得自我诊断，开会共同商讨企业究竟是哪里出了问题，得出的结论是企业缺乏执行力，需要建设执行文化，但建设执行文化，需要做什么？怎么做？大家一脸的茫然。其实，很多员工心理早已经有谱了，只是不愿表达出来，企业领导是企业最具影响力的，想要建设执行文化，当然首先从领导开始了。企业的员工大多数向上看齐，你领导都做不到，为什么来要求我们。

领导首先建立自己的执行文化，但能不能将设定的目标做好，存在两个制约的因素，一是领导者的综合素质，二是贯穿执行过程的责任感。领导者的综合素质很重要，领导者良好的个人修养、胸怀，以及对企业战略、运营、人员的了解和掌控等，决定执行文化的一个高度。领导者通过对企业综合、正确的认知，才能做出科学的、对企业产生推动的、能够执行的决策。反之亦然。第二个企业的领导者拥有的责任感，使执行力贯穿前后，高层领导具有这样的

责任感才能制约和影响部门经理的执行力，部门经理具有这样的责任感才能制约和影响主管的执行力，同样，主管具有这样的责任感才能制约和影响基层员工的执行力。执行文化从上至下，贯穿首尾。

很多员工的执行力，光有企业领导的影响力是不够的，具备完善的企业文化前提下，还要创造健康的组织运营文化，这才能保障使执行融入当中，成为一种执行文化。

组织运营文化是企业员工价值观、理念和行为的总和。每个员工都有自己的不同的价值观和理念，这种价值观和理念对员工的影响很大，企业发展的方向和潜力、领导者的影响、公司的培训、企业对外的行为和原则、企业对待员工的各方面的态度，和自己在企业的发挥空间和职业规划等，都会形成员工对企业主观的评价和对这个企业的理念，恰恰这些理念也决定了员工对企业的认知和行为，组织的运营行文化就是在众多员工的工作的习惯中沉积而成的。

解决了员工对企业的理念认识，在很大程度上就决定了员工的具体行为规范，并逐渐就会形成一个组织的文化。组织运营文化的形成，为建立企业执行文化，提供了强大的铺垫，执行也就水到渠成了。同时，为了激发员工的行为态度，还必须将员工的业绩与行为挂钩，通过绩效考核体系，促进组织运营文化的优化和继续。

当企业具备了领导者的执行影响力和组织的运营文化的两个条件时，就形成了以高层领导为点，以中、底层领导为线，来影响基层员工的面。通过这种方式建立的执行文化，才能成为企业运营管理的有效手段，才能使企业的运营自如灵活、才能让战略目标的实现成为可能。

三　进止有度，饮食有适

【原文】

吴子曰："凡行军[1]之道，无犯进止之节，无失饮食之适，无绝人马之力。此三者，所以任其上令[2]。任其上令，则治之所由生也。若进止不度，饮食不适，马疲人倦而不解舍[3]，所以不任其上令，上令既废，以居则乱，以战则败。"

【注释】

（1）行军：用兵作战的意思，同现代军事用语的"行军"有区别。



（2）任其上令：能胜任上级交付的使命。

（3）解舍：解甲休息。

【译文】

吴起说："用兵打仗的原则是，不要违背前进和停止的节奏，不要耽误适时的供食，不要耗尽人马的体力。这三点做到

了，才能保证完成上级授予的任务。完成了上级授予的任务，就达到了治军的要求。如果前进和停止不能节制，饮食不能适时供给，人马疲乏而不能休息，就不能完成上级授予的任务。上级授予的任务不能完成的军队，驻守之地必然混乱，开赴战场必定打败仗。”

【心得】

吴起在这段论述中谈论的是行军作战方面的问题。在吴起看来，行军必须要“进止有度”，要保证粮草的供给，以保证全军将士身体健康、精力充沛，具有旺盛的战斗力。

吴起的这一个谋略思想在克敌制胜中，的确是极为重要的。

中国古代称粮草为辎重。辎重，又是军用器械、被装等的统称。善用兵者都充分认识到军队离开辎重就无法生存，更不能克敌制胜。所以古语说：兵马未到，粮草先行。

魏甘露二年（公元 257 年）4 月，司马昭欲以司空官位将魏征东大将军诸葛诞召还魏都，解除其兵权。诸葛诞识破此计，拒不从召，并于 5 月率 10 余万大军据守寿春（今安徽寿县）。6 月，司马昭亲率 25 万大军，挟魏帝曹髦东征诸葛诞。司马昭鉴于寿春城坚粮足，一时难于攻破，便先遣一部分兵力进攻驻扎在城外的诸葛诞援军朱异，朱异军溃败。7 月，朱异再次领兵救援寿春，司马昭再次击败朱异，并乘胜出击，烧毁敌军粮草，逼迫诸葛诞的援军退兵。次年 1 月，寿春城中粮草断绝，守城将士多无斗志。司马昭乘机率军围攻寿春，斩杀诸葛诞，寿春城破。

南朝宋泰始二年（公元 466 年），长史杜叔宝认为官署的军队驻扎历阳（今安徽和县、含山县一带），进军不能过急。待辅国将军刘勔军队到来时，全军将士极为恐惧。这时建武司马刘顺才率军开始进击，且仅带 1 个月的粮食。刘顺军与刘勔军相对峙不久，刘顺军粮尽，杜叔宝即派 5000 精兵押 1500 辆粮车补充刘顺军。刘勔得知此消息，采纳了部属吕安国的建议，中途袭击敌军粮车，以使其不战自溃。于是他选精兵千人，由小路绕到刘顺军后面，到横塘

地区（今江东南京市）准备袭击杜叔宝的运粮车队。刘勔军设伏于粮车必经之道，当粮车到伏击地时，千余精兵一拥而上，烧毁全部粮车，杜叔宝仓惶逃窜。刘顺军在援救粮车被袭的情况下，弃城逃遁，刘勔乘势追击，围歼杜叔宝军于寿阳。

元至正十二年（公元1352年），朱元璋参加郭子兴领导的红巾军。至正十六年（公元1356年），朱元璋攻占集庆（今江苏南京市），改称应天府，作为反元的根据地。此后，朱元璋以集庆为中心，分兵向南发展，历时4年，相继攻克了江苏的镇江、常州、江阴、扬州；浙江的婺州（今金华）、衢州、处州；安徽的广德、安国等地，扩大了根据地。朱元璋之所以能迅速攻占这些地方，其根本的原因在于充分认识到辎重在战争中的作用，他采取的“高筑墙、广积粮、缓称王”的方针中，把辎重放在重要地位。在建立江、皖、浙一带根据地后，他把发展生产、储备军粮、扩建军队放在首要地位。此后，经过几年的征战，朱元璋便统一了南方。

后勤保障是军队组织实施物资经费供应、医疗救护、装备维修、交通运输等各项专业勤务保障的总称。科学技术进步，现代工业发展，使武器装备的科研和生产能力也随之提高，各种先进技术兵器不断出现，造成战争的规模扩大、战场广阔、物资消耗巨大、装备损坏与人员伤亡率提高的特点。因此，战争对后勤的依赖性越来越大，后勤保障越来越成为军队战斗力的重要因素。后勤保障作为军事后勤的中心工作，作用在于运用物质力量和技术手段，及时、准确地保障武装力量作战、建设的需要，巩固和提高部队战斗力，保证各项军事任务的完成。这充分体现了吴起的思想。

四　必死则生，幸生则死

【原文】

吴子曰："凡兵战之场，立尸之地，必死则生，幸生则死。其善将者，如坐漏船之中，伏烧屋之下，使智者不及谋，勇者不及怒[(1)]，受敌可也[(2)]。故曰，用兵之害，犹豫最大，三军之灾，生于狐疑。"

【注释】

（1）怒：军威，奋发。

（2）受敌可也：即当机立断、迎敌奋战、奋勇拼搏，才能保全自己的意思。



【译文】

吴起说："战场是打仗流血的地方，只要抱着必死的决心就会闯出生路，若想侥幸偷生反而容易遭遇死亡。善于指挥作战的将领，就像坐在漏船上，又像伏在燃烧的房屋下，即使平素机智过人的人，也来不及谋划；即使勇敢的人，也来不及镇定威怒，唯一能做的就是迎敌奋战。所以说，用兵打仗，最坏事的是犹豫不决。全军失败的灾难，多半源于行动迟缓。"

【心得】

在这段论述中，吴起特别强调增强必胜勇气的重要性。所谓三军可夺其帅，不可夺其气。夺其帅还可不败，夺其气则必败无疑。

自古以来，凡是能征善战的将领，无不视士气为军队的生命。1796 年蒙特诺特战役前，由于法国国库空虚，意大利方面军物质供应贫乏，又无法向政府领得任何东西，因此靠在意大利平原上打胜仗来保障后勤的供应是唯一出路。为此，拿破仑下令前进。然而士气并不高涨，所以拿破仑于阵前演讲以鼓舞士气。拿破仑对士兵说："我想带你们到世界上最富饶的国家去。富饶的地方和繁华的大都市将受你们支配，你们在那儿将会得到尊敬、荣誉和财富。"就是他的这番话激发了士兵的斗志，从而取得了蒙特诺特战役的胜利。

苏沃洛夫远征意大利时，也是以他高超的演讲艺术，激发士兵士气，当时上万名士兵齐声呼喊："我们的慈父，带领我们前进吧！我们甘愿效劳！"

拿破仑、苏沃洛夫正是悟出了"必死则生，幸生则死"的奇特功效。

作为军事统帅，能否果断决策、士气是否高昂，关系到对立双方孰胜孰败。果敢的行动与振奋人心的语言具有神奇的作用，它可以提振精神，作用有时胜过机枪大炮。所以，一个好的军事统帅，

既要勇猛果断，还得是一个好的演说者，善于用语言激励群众，使部属有乐战之心，有献身之志。

在抗日战争中，宋哲元指挥的29路军在长城雪夜袭击日军，取得了歼敌逾千、震惊中外的喜峰口大捷。1937年7月7日，又不顾国民政府“不抵抗”的命令，奋起抗战，揭开了抗日战争的序幕。29路军之所以特别能战，与宋哲元善于激发将士爱国御侮的激情分不开。“九·一八”后，宋哲元加强了以抗日雪耻为中心的爱国教育，在每日晨操中，值日官必与士兵作如下问答：“东三省是哪一国的地方?”“是我们中国的!”“东三省被日本占去了，你们痛恨吗?”“十分痛恨!”“我们国家快要亡了，你们还不觉醒吗?你们应当怎么办呢?”“我们早就觉醒了，我们一定要团结一致，共同奋斗!”宋哲元还下达两个手谕：“宁为战死鬼，不作亡国奴”和“有进无退，死而后已”。这些言辞，大大激发了将士们抗日救国的热情，使部队官兵获得了战胜侵略者的勇气和力量。

曾三任英国首相的邱吉尔也善于透过演说激发民众的热情。1940年6月4日，即敦刻尔克大撤退的最后一天，邱吉尔向英国人民和世界各国发表广播演说。面对法西斯猖狂进攻的危难形势，他充满信心地说：“即使欧洲大片土地和许多古老国家陷入敌人魔掌，我们也毫不动摇，毫不气馁。我们将战斗到底。我们将在法国战斗，我们将在海上和大洋中作战，我们将具有越来越大的信心和越来越强的力量在空中作战；我们将不惜任何代价护卫国土，我们将在海滩上作战，我们将在敌人登陆的地点作战，我们将在田野和街头作战，我们将在山区作战，我们决不投降……”这个演说鼓舞了英国军民同仇敌忾、战斗到底的决心，对其他反法西斯国家也产生了深远的影响。

1941年底，侵略苏俄的德国军队发动莫斯科战役。德军以优势兵力一度攻到莫斯科城边，苏俄首都危在旦夕。然而，11月7日，莫斯科红场却出现历史上的一大创举：苏俄的军队在正向首都进攻的敌人眼前，举行了盛大的阅兵仪式！斯大林站在列宁墓前，向受

阅者发表充满激情的讲话："全世界都注视着你们……你们不要辜负这个使命。"接着，部队进行分列式，许多部队直接从红场赶赴前线。斯大林这一个举动不仅对苏俄人民，而且对全世界所有进步势力都有深远的意义。它显示了信心：莫斯科能经得住考验，敌人将被打败。事实上也正是如此，骄狂不可一世的德国纳粹军队在莫斯科城下遭到首次重击，德军不可战胜的神话终于破灭。

具有大无畏的精神，将自己置于有进无退的境地，必能够使自己的军队绝处逢生、反败为胜。

秦末，秦将章邯在定陶一战大败楚军后，北上攻赵。赵王退入巨鹿固守。楚王以宋义为上将，项羽为次将，率军救赵。宋义在安阳迟迟不动，楚军在风雪交加的隆冬忍饥受冻。项羽催促无效，遂斩宋义以号令全军，再派英布和蒲将军率领2万人渡河解救巨鹿，接着亲率全军北上。渡河之后，项羽下令凿沉全部渡船，砸碎所有饭锅，烧光岸边房屋，每人只发3天粮食，以表示誓不后退的决心。后来楚军迅速包围秦军，个个以一当十，勇猛无比，把秦军打得落花流水。从此，项羽成了抗秦的首领。

明建文帝即位后，相继削除5个亲王的藩王爵位，将他们废为庶人。燕王朱棣为避灾祸，假装疯病。建文帝仍不放心，密令军士围住燕王府，要抓朱棣，情势万分危急。朱棣连忙宣布病已痊愈，设计诱杀来将，迅速控制北平后，随即挥师南下。经过3年争战，终于打败建文帝，登上了皇位。

1799年7月，正在北非的拿破仑偶然得知：奥地利、英国、俄国再次联合反法，苏沃洛夫已到意大利，直逼法国。当时法国国内到处是抢劫，一片混乱。督政府遭到仇视，软弱无力。要扭转危局，拿破仑必须突破纳尔逊率领的英国海军的封锁，尽快返回法国。决定计策后，拿破仑破釜沉舟，将装备精良的3万远征军留在埃及，亲率500余精锐官兵，秘密乘船出航。力量极为弱小的航船本着碰上纳尔逊则死，躲过纳尔逊则生的决心，经过一个多月的航行，终于踏上了法国的国土。

在联想集团，许多青年人担负起高层管理的重任，在IT服务、投资领域、房地产经营方面再显不凡身手。联想是中国人的骄傲，是振兴中国民族工业的成功典范。针对联想超前的人才战略，主要是柳传志在培养年轻一代掌门人时的几个重要举措。

联想控股现在有五个子公司，每个公司执掌者都是年轻一代。杨元庆、郭为、朱立南、陈国栋、赵令欢被称为联想少帅，也有媒体把他们驰骋商场的作为称作“五子登科”，在我看来他们更像联想的五根顶梁柱。这种局面的形成是柳传志慧眼识才，培养、指导、大胆启用年轻人形成的一种强大的管理阵容。

1992年，信息产业领域打开了国门，也就是国家有关部门将批文去掉，关税大幅度降低，外国企业的电脑大量涌入中国，像IBM、康柏等等这些厂家全进来了，一下子推动了中国的信息产业的发展。但是，对国内PC厂家的冲击也是巨大的，当时可以说是溃不成军，联想在1993年第一次没有完成任务。

1994年年初，柳传志组织联想开了三个月的会，认真讨论未来到底怎么做的问题。研究联想到底还能不能在中国计算机这一行做下去？跟人家比有没有优势？在资金、技术水准、管理、人力资源，全居于劣势的情况下，这个仗打得还是打不得？当时有人提出，实在做不出自己的品牌呢，干脆我们就做代理算了。但是研究的结果是，联想坚决要打这个仗，他们认为自己的优势主要就在本土化方面。那年，他们把公司的组织架构，业务模式，彻底做了调整，一项项地进行检查，然后换了29岁的年轻人杨元庆来担任这个部门的负责人。

柳传志的这一决策是正确的，从1994年起，联想几乎每年都按100%的速度在增长，说明在当时把年轻人推到领导岗位这个做法成功了。柳传志说：“可以说1994年我们成功跨越了一个坎儿。”

针对这一转折，有人在问杨元庆对联想的贡献时，杨元庆避开实际业绩不谈，却说是“树立起了联想老一辈开拓者对年轻人的信任和信誉”。针对杨元庆的这一说法，柳传志解释说，作为老一代

创业者，我和其他人一样对年轻人不是很放心，但是1993年在市场上的失利，让我充分认识到我们这一代人，在联想打天下的过程中，发挥了奠基性的作用，这是毫无疑问的。但随着时代的发展、技术的进步，创业梯队的知识结构陈旧，对市场变化反映迟钝，对新知识的接受能力也不如年轻人了，潜在着“老马可能拉不动大车”的危机，必须大胆启用年轻人。我找到了当时集团CAD部总经理、年方29岁的杨元庆，告诉他联想将有重大的改变，希望他以公司为重，放弃出国的念头。

1994年3月，杨元庆出任联想微机部总经理。两年之后，领导联想微机在1996年首次勇夺第一，一举打破了国内微机市场多年以来被国外品牌占据第一的局面。年轻人的成功，不仅赢得了联想老一代创业者的信任，更让柳传志在他们身上看到了希望，在竞争日趋白热化的现实面前没有什么比企业的希望更重要，更让整个团队精神振奋，给年轻人一个舞台、一个广阔的发展空间，他们会大有作为。后来，柳传志专门成立了总裁办公室，目的就是把一些具有良好可塑性的、有潜力的人才集中起来。一方面进行训练与选拔，一方面让这些年轻人在工作中加强合作与协调，把他们培养成联想的中坚力量。

2004年，联想集团在柳传志协助下，杨元庆并购IBM（PC）业务，2005年顺利完成了并购与调整，使联想真正跨入了国际竞争的行列，体现了年轻一代联想人的胆识和勇气。虽然国际市场暂时还处于整合阶段，相信他们很快就会创造出骄人的业绩。

五　用兵之法，教戒为先

【原文】

吴子曰："夫人常死其所不能，败其所不便[1]。故用兵之法，教戒为先。一人学战，教成十人。十人学战，教成百人，百人学战，教成千人。千人学战，教成万人。万人学战，教成三军。以近待远，以佚[2]待劳，以饱待饥。圆而方之，坐而起之，行而止之，左而右之，前而后之，分而合之，结而解之。每变皆习，乃授其兵。是谓将事。"

【注释】

（1）不便：这里指不擅长之事。

（2）佚：同逸。指得到充分的休息。



【译文】

吴子说："士卒在战争中往往死于没有本领，败于不熟悉战法。所以，用兵的法则总以训练为先。一人学会了战斗本领，可以教会10人；10人学

会了，可以教会百人；百人学会了，可以教会千人；千人学会了，可以教会万人；万人学会了，可以教会全军。我以就近待敌远来，以安逸待敌疲劳，以饱食待敌饥饿。既学圆阵又学方阵，既练坐下又练起立；如何前进，如何停止；如何向左，如何向右，如何向前，如何向后；如何使分散变集中，如何使集中变分散。各种变化都训练熟悉了，才发给兵器。这些都是将领应该做的事情。”

【心得】

在此段论述中，吴起特别强调练兵的重要性。他认为“用兵之法，教戒为先”，即必须重视对士兵运用兵器之技能和采用战术之能力的训练，只有提高士兵的作战能力，才能克敌制胜。

戚继光到浙江抗倭初期，明军与倭寇作战，常常一触即溃，难以取胜。后来，他从农民和矿工中招兵，并加以严格训练，组成著名的“戚家军”，提高了部队素质，因而能百战不殆。

平日多出汗，战时少流血。要想克敌制胜，就必须训练有素。武术家练武是天天练，年年练，夏练三伏，冬练三九，数十年如一日，因而与人格斗较易取胜。诸葛亮《将苑·习练》说：“夫军无习练，百不当一；习而用之，一可当百。故仲尼曰：‘不教而战，是谓弃之。’又曰：‘善人教民七年，亦可以即戎矣。’”如果说古代军队需要训练才能作战，那么在科学技术发达的现代，更需要训练，因为复杂而先进的武器装备不是一朝一夕就能够掌握，必须经过长期严格地训练。

教育和训练可以激发出战斗力。在和平的年代，素质教育是治兵的首要任务，军事训练则是治兵的中心工作，必须结合两者，以达到相辅相成之效，进而增强战斗力，在战争中才能克敌制胜。

兵贵精不贵多，这是治兵的原则之一。兵要精，就必须提高武器装备的质量并增加数量，同时要使士兵与武器装备紧密结合。除此，还要以教戒为先，加强军队的素质教育和严格的军纪与技能训练。

一支战无不胜的军队，其致胜秘诀在于战前训练有素。吴起所

讲的“教戒为先”强调了战前训练的重要性。如果想用缺乏训练的“乌合之众”在战场上取得胜利，那只是“天方夜谭”。

古代兵家重视“阵法”，临阵若只凭将领的突发奇想摆出奇阵是不可能取胜的。虽然古代讲究的阵法已不适应现代情势，但较之古代战争，现代战争更需要整体配合。而要达到整体配合的目的，又离不开战前训练。现在我们虽然处于和平时代，但为了适应可能出现的战争状况，以必要的军事演习来使军队掌握各环节间巧妙配合的要领还是不可少的。否则，一旦爆发战争，军队必定无所适从。

军事上离不开配合，就商品经济而言，各个领域、各公司的配合也是不可或缺的。虽然现代化社会的特点是分工日趋细致，但也需要“配合”，可以说如果离开了配合、协作，现代工业的机器生产就无法进行。而协力合作的顺利实现，全靠平时的训练有素。

吴起还指出训练军队既要有章可循、有法可依，还应讲“变”与“习”，正兵要常以正兵之法加以训练，而奇兵应常用奇兵之术加以训练。否则士兵就不能在战场上依将帅的布置作战。然而临阵之际，将帅又不能套用兵法，必须根据实际情况作相应的调整，才有可能取得战争的胜利。历史上，韩信、诸葛亮之所以百战百胜，就在于训练军队有章有法，调动军队灵活多变。

“变”、“习”之法在现代体育比赛，尤其是足球比赛中得到了充分的运用。一支常胜的足球队，必然在赛前有一套完整的训练章法，使每个队员在场上的位置及所发挥的作用都是固定的。然而在具体的比赛中，教练实际上是根据对方的攻守特点来调兵遣将。如果在比赛中既不能牵动对方来适应自己，又不能临场作必要的调整，则一定会失败。

即使是商业谈判，也需要谈判者事前进行周全的训练，掌握己方的基本原则并拥有一套应付谈判的技巧，但在谈判的具体过程中，谈判者又必须针对对方的心理以及谈判的具体氛围特点作出调整，才可能使谈判顺利进行。

的确，“变”与“习”有一些基本法则，但运用“变”、“习”

的关键还在于一个“活”字。

练兵之道用到企业上就是对人才的培养。联想集团总裁柳传志后来基本上不再负责联想的具体业务，主要把握战略方向，很少兼任他职，但是要兼任联想管理学院院长，这表明了他对企业培训的重视。

联想认为，企业有血型，符合这个血型的人，成为联想的员工；不符合这个血型的人，联想与之无缘。联想管理学院就是培养出具有联想血型的人。联想需要三种血型的人：能独立做一摊事情的人；能够带领一帮人做事情的人；能审时度势，一眼看到底的领军人物。

联想的企业培训有两种架构，一种是直线型，企业培训部统管企业所有的培训，各部门要培训，就给培训部提需求，整个企业的培训只有培训部输出。这种模式便于管理培训，费用上好控制，弊端是供需之间经常有矛盾，比较适合中小型企业的培训需求。另一种是事业部体制，集团总部有培训部，各分公司也有培训部。集团培训部不负责整个企业培训，只是负责企业文化的灌输。各事业部的培训部负责工作技能培训，更小的部门都设有培训接口，小部门和大部门都能够进行培训，培训覆盖面比较大，可以进行需求小的专业技术培训。这样的架构使培训更加贴近员工，缺点是重复培训导致资源浪费。联想的培训正是这种事业部的组织架构，培训组织渗透到公司的业务部门。

联想企业文化的培训在公司总部的管理学院进行，下面子公司的文化称之为企业亚文化。员工除了在集团总部接受公司文化培训，在各子公司还要接受亚文化培训。联想电脑公司的培训部负责电脑公司亚文化培训，还要对电脑公司文化进行提炼，另一项重要职责是做新员工入职培训。在电脑公司下面的事业部，例如台式电脑事业部、笔记本电脑事业部等都有培训接口人。

企业培训是一种演练。联想不断去演练那些大家认为没有新鲜感的历史，目的只有一个：让他们真正从这些简单和直白得有些“土”的道理中，焕发出一种精神和行动，这样的人，就具备了联想血型。

六　因材施教，知人善任

【原文】

吴子曰："教战之令，短者持矛戟，长者持弓弩，强者持旌旗，勇者持金鼓，弱者给厮养[1]，智者为谋主。乡里相比[2]，什伍[3]相保。一鼓整兵，二鼓习陈，三鼓趋食，四鼓严辨[4]，五鼓就行。闻鼓声合，然后举旗。"

【注释】

（1）厮养：厮、养都是指从事炊事等杂役的役卒，泛指勤务兵。

（2）比：并排、挨着。这里指编在一起。



（3）什伍：古代军队编制，5 人为伍，10 人为什，是军队里最小的战斗编组。

（4）严辨：辨同办，指严整装束。

【译文】

吴起说："教练士卒学习作战的规则是：身材矮的用矛戟，身材高的操弓弩，强壮的举军旗，勇敢的鸣金击鼓，体质弱的从事杂役，聪明有智慧的出谋策划。此外，同乡的编在一起，什伍各相联保。指挥信号是：打一通鼓，整理兵器，打二通鼓，练习伫列；打三通鼓，迅速早餐；打四通鼓，整顿装束；打五通鼓，站队入列。而听到鼓声齐响就举旗出发。"

【心得】

延续上段话题，吴起进一步指出，训练兵士的原则必须因人而异，应因材施教，因材用人。同时，吴起还指出训练兵士必须强调纪律，要统一指挥，令行禁止。

军事上，调兵遣将，讲究"量才而用"。若大才小用，则才必不为所用。韩信当初也曾处在项羽麾下，因项羽不识其才，遂投奔刘邦。反之，若小才大用，则必致失败，如赵括、马谡，本来就是无法独当大任之才，用之而有"长平之败"、"街亭之失"。

治国者，要文、武并重，善于运用人才，在选拔人才的时候，应遵循"量才而用"的原则。如唐太宗的大臣中李勣善治兵，长孙无忌善治国，两人配合可保唐王朝江山。然而，李勣不易驾驭，长孙无忌又有嫉贤之短，只有设法让其扬长避短才会天下太平。唐太宗非常清楚这一点，而且让他们尽情发挥各自的才能。

的确，用人之道犹如用兵。将善御兵则可制胜，君善用臣国则富强。秦始皇善用人而得天下，刘邦善将而汉兴，太宗善用人则唐富强。反之，楚怀王有屈原而不用，以致兵败，客死异乡；玄宗后期不善用张九龄而招致"安史之乱"，国势衰颓；满清政府不善用

林则徐等人而受列强欺侮，生灵涂炭。

由此可知，古人所谓“废兴之道”，不在“兵强地广，人殷国富”，而在“得贤之用”，其见解是颇为精辟的。唐太宗曾说过：“以人为鉴，可以知得失。”借唐太宗的说法，用人若以历史为鉴，则可明用人之道。

同时，用人的基本原则是扬长避短，如果“务其多学而舍其偏技”，的确“非良术”。

例如一场战争，由于会涉及各方面的知识，所以自然需要得到各方面之偏才的帮助才能取胜。既要有能征善战、巧于布置的将领，也要有能够驰骋沙场的勇士。战前刺探敌情，靠的是情报人员；辟山开道，需要工程兵；向敌方下战书扬示我方威势，需要辩士；要了解地形、地势，以及险阻曲折的具体位置则离不开向导。

或许仅在某方面有一技之长的人所起的作用并不明显，但却不可缺。

以体育竞赛而言，一个长于田径的选手，或许就不善于球类比赛。若让围棋高手聂卫平与篮球巨星乔丹相比，看谁对体育事业的贡献大，是难有定论的，因为他们都各有所长。

自古以来，尽管也有不少博学多才的大学者，但毕竟只有一技之长的偏才更为普遍。巴尔扎克是小说家，却不善做生意；爱因斯坦是杰出的科学家，却不善于处理生活琐事。有济世经邦本领的姜太公，却不善作为小贩。鉴于此，自古以来真正有远见卓识的统治者，都应准确掌握其下属的特长，并创造条件让其得以充分发挥所长，从而取得政治与军事活动的巨大成功。诚如汉高祖刘邦正是发挥了张良、韩信、萧何之特长，才取得楚汉之争的胜利。

孔子曾说过“三人行，则必有我师焉。”孔子是从学无止境的角度来强调不断学习的重要性；韩愈说“弟子不必不如师，师不必贤于弟子”，显然韩愈也认为每个人都有自己的特长，都有值得他人学习的地方。如果我们从另一角度去理解孔子、韩愈的话，就会深悟“术业有专攻”所蕴含的深刻道理。



中国古人很重视“专”，其中首推以养士而闻名于诸侯的战国四公子。就以孟尝君来说，门下食客3千，自然不可能个个都有治国平天下的本事，个个都如冯谖一样能帮助孟尝君做到“为政数十年而无纤芥之过”。史载孟尝君曾靠“鸡鸣狗盗之徒”的帮助而逃脱险境。“鸡鸣狗盗之徒”的才可谓偏才，然而在关键的时刻所发挥的作用并不亚于冯谖的“狡兔三窟之计”。

古人说过：“善士之用，有时与金玉同功”，正是强调“偏技”之才所发挥的重要作用，其道理是多么深刻啊！

现代文明优于古代之处就在于社会分工的日趋细致。而分工愈细就更需“术业有专攻”的人才。若废弃“专”而求“博”，或许终其一生也难具备“博”才了。虽然我们应该提倡“博”，提倡努力成为具有多方面知识和能力的“杂家”，但就现代社会的需要而言，更应强调的是“专”。

此外，对敌作战既要有训练有素的军队，也要求将领具备临阵能灵活指挥的才能，如此才能取得胜利。训练有素是取得战争胜利的极重要的因素，否则，士兵在战场上不会听从将令，形同乌合之众，将不堪一击。

战争胜利还取决于将领能否根据实战情况作灵活调整。“奇正皆得”的将才算得上是国家的栋梁之材，所以《孙子·谋攻》称“将能而君不豫者胜”。真正能担当大任的将领，常常会在实战中体现“将在外君令有所不受”的作战原则。如战无不胜的韩信，又何曾听过刘邦战前所作的安排？而成吉思汗时代，骁勇善战的蒙古军队之所以能所向披靡，就在于成吉思汗把全权交给了指挥作战的将领。

古有“千军易得，一将难求”之说，这样的感慨是有其道理的。



七　无当天灶，无当龙头

【原文】

武侯问曰："三军进止，岂有道乎？"

起对曰："无当(1)天灶，无当龙头。天灶者，大谷之口。龙头者，大山之端。必左青龙(2)，右白虎(3)，前朱雀(4)，后玄武(5)，招摇(6)在上，从事于下。将战之时，审候风所从来，风顺致呼而从之，风逆坚陈以待之。"

【注释】

（1）无当：不要在……



（2）青龙：为天上星座二十八宿中东方七宿的总称，在方位上代表"东"，又称苍龙。这里指军旗名，青色，上绘龙，一般为左军的旗帜。

（3）白虎：为二十八宿中西方七宿的总称，在方位上代表"西"。这里指军旗名，白色，上绘熊虎，一般为

右军的旗帜。

（4）朱雀：为二十八宿中南方七宿的总称，在方位上代表“南”。这里指军旗名，红色，上绘鸟像，一般为前军的旗帜。

（5）玄武：为二十八宿中北方七宿的总称，在方位上代表“北”。这里指军旗名，黑色，上绘龟蛇，一般为后军的旗帜。

（6）招摇：北斗七星勺端的星宿，在方位上代表“中央”，有指挥的意思。这里指军旗名，黄色，上绘北斗七星，一般为中军的旗帜。

【译文】

武侯问道：“军队前进、停止，有一定的原则吗？”

吴起回答说：“不要在‘天灶’扎营，不要在‘龙头’驻兵。所谓‘天灶’，就是大山谷的谷口；所谓‘龙头’，就是大山的顶端。指挥军队，左军必用青龙旗，右军必用白虎旗，前军用朱雀旗，后军用玄武旗，而中军用招摇旗在上方指挥，部队在下面跟着信号行动。临战前，还要观测风向，顺风时乘势鼓噪而进，逆风时就坚守阵地，待机破敌。”

【心得】

本段主要讲述临敌作战的战术问题。吴起认为军队必须慎选驻扎的营地，尽量不要给敌方可乘之机，同时还应注意指挥作战的信号。

在吴起看来，驻地地形的选择极为重要。“无当天灶”，即不要在大山谷的谷口扎营，以免遭敌军居高临下攻击，或放水淹灌；“无当龙头”，即不要在大山的顶端驻扎军队，以免受敌人围困，水草不利。与吴起这一谋略相同，孙子也认为：凡配置军队，判断敌情，必须依据下列原则：横过山脊，必须靠近山谷。占领山地要选择居高向阳的地方，而且要背靠高地不要面向高地。

明朝刘伯温《百战奇略·谷战》亦云：“凡行军越过山险而

阵，必依附山谷。一则利水草，一则附险固，以战则胜。法曰：绝山依谷。”

靠近山谷但并非在谷底，如在谷底，虽利水草，但是难防敌人以水淹灌。靠近山谷之利是：第一，水草便利；第二，凭恃险固；第三，敌处谷底或大山谷的谷口，有利于我军放水淹灌或俯冲攻击；第四，敌处大山的顶端上，我可断其水草粮食与弹药之援济。

有一利必有一弊。在山顶居高临下，攻击力强，防御力也强，但是水草不便；在谷底，水草便利，但是难防水淹，且不便指挥和观察，也不便进攻、不易扼守。所以，舍其两端用其中，靠近山谷恰好克服山顶和谷底之弊而得其利。

东汉建武十一年，马援（公元前 14 年～公元 49 年）任陇西太守。羌人叛乱，杀汉长吏。马援率军 4000 余人平乱，抵达氐道县。羌在山上，汉军据平地。马援断绝羌人水草，不去仰攻，羌遂穷困，万余人投降，数 10 万户逃到塞外。这一战，羌人因违背了“绝山依谷”的谋略所以失败，这正好证明了吴起“无当天灶，无当龙头”的谋略正确。

三国时期，蜀相诸葛亮于公元 228 年伐魏。魏大将司马懿率兵迎敌，诸葛亮派马谡为前锋，率兵 2.5 万防守街亭。街亭是通往汉中的咽喉，地势险要，战略地位极为重要。街亭若失，蜀军必败。诸葛亮再三叮嘱马谡：扎营要靠山近水，小心谨慎，以保万无一失。但是马谡到了街亭后，因轻敌而违背了诸葛亮的训戒，又不听王平的劝谏，反其道而行，扎营在远离水源的孤山顶上。魏将司马懿率军赶到，立即切断水源，四面紧围。蜀军缺水少粮，饥渴交加，司马懿趁机猛烈围攻。蜀军惨败，街亭失守，诸葛亮被迫退军。

在这段论述中，吴起还间接地提出一种军事策略，那即是断绝敌军粮道，以克敌制胜。所谓“兵马未动，粮草先行”。战争中军队不可无粮，因而高明的指挥者为了争取战争的胜利，不仅要准备充足的粮食，而且还须千方百计地确保粮食囤积地的安全及输粮道

路的畅通。

所谓断绝其粮道，就是在战争中封锁敌方的粮食运输通道，或坚壁固守拖住敌方使之粮尽，或销毁敌方囤积的粮食。这是战争中运用最广的一种军事谋略。

公元前 154 年，汉景帝为平定七王之乱，派周亚夫率军东攻吴、楚。周亚夫见吴、楚联军兵势强大，一时难以取胜，就采取了“以梁委之，绝其粮道”的谋略。于是进驻昌邑，坚壁不出，避而不战，听任吴、楚联军进攻梁军，以便利用梁地拖住敌人。后周亚夫的军队进攻下邑，仍深沟高垒，坚壁固守。等到吴、楚联军兵疲粮尽而不得不撤退时，周亚夫才率军乘胜追击，大破吴、楚联军。

在军事作战中，围攻敌人以断绝粮草供应，使敌方军心动摇的军事策略运用得较多。如公元前 202 年韩信与项羽的垓下大战，韩信就将项羽军队包围在伏击圈内，然后轮番作战，使楚兵得不到食宿且马无草料，终致消耗殆尽，陷入四面楚歌之中，最后项羽兵败自杀。

《三国演义》第十九回记载：陈宫向吕布献“绝操粮道”之谋，曰：“近闻操军粮少，遣人往许都去取，早晚将至。将军可引精兵往断其粮道，此计大妙”，但吕布恋妻不纳陈宫之计。又如官渡之战中许攸先向袁绍献计，主张“乘曹军粮草已尽的机会，两路包抄夹击曹军”之计，遭到拒绝，后他又投奔曹营，建议曹操突袭袁军军粮辎重囤积之地乌巢，烧其粮草。曹操接受建议，领 5000 兵马偷袭乌巢，将袁军粮草尽皆烧绝。此为后来曹操大败袁军，统一北方，奠定了基础。

吴起所指出“无当天灶，无当龙头”的观念，不仅是驻扎营地要看地形的策略，还揭示了作战必须考虑地形的战术原则。

司马昭初握重权之际，西蜀大将姜维、夏侯霸等人引兵数万进攻曹魏的陇西。姜维引兵 5 万，望枹罕进发。兵至洮水，守边军士报知魏雍州刺史王经、征西将军陈泰，王经便先起兵迎战姜维。

姜维引大军背洮水列阵，王经来战，大败，遂仓忙引败兵百骑

杀出，往狄道城而走。姜维乘胜引兵追击，将狄道团团包围。狄道形势危急，陈泰正欲起兵报王经兵败之仇的时候，兖州刺吏邓艾也领兵来到。陈泰问计于邓艾，邓艾说："敌人洮水得胜，如果勾引羌人，东争关陇，则此处四郡大概都会被姜维所得。这样的话，我们的麻烦就大了。不过狄道城垣坚固，王经高壁深垒，不与敌战，敌人急攻只是劳兵费力罢了！所以，我军应占据高岭要害之地，然后以迅雷不及掩耳之势进击，蜀兵必破无疑，而狄道之围可解。"陈泰于是先拨 20 队兵，带着旗旌、鼓角、烽火之类日夜伏行，去狄道城东南高山深谷中埋伏，专候蜀兵到来。而陈泰、邓艾随后亦各引 2 万兵士相继前往。

大军一到，于高山之上多举烽火，击鼓鸣角，告诉城中救兵已至，城中兵将士气大振。而姜维见对方救兵猝至，出乎意料，军中上下震惊。姜维引兵来战陈泰，因地势不利而退。后来，陈泰又密谋截断姜维的退兵之路。姜维闻声后，连忙引兵遁走，狄道之围获解，姜维没有占到一点好处。

行军作战，军事统帅必须懂得侦察、了解地形，以因地制宜。商业活动中，经营者同样要有很强的地理观念。古人说，"不务天时，则财不生；不务地利，则库不盈"，这是说自然条件对经营的影响。自然条件、地理条件及各种政治、经济、交通、文化等因素，对于各种经营之成败有着至关重要的影响。在可能的条件下，经济活动都要尽量运用地利。不管是设厂或开店，首项要务就是选择理想的地址。

对于地利的考察和鉴别决不是一件简单的事，所谓"捧着金碗讨饭，住在宝地喊穷"，就是典型的不识地利。在经济活动中，发挥地方优势的思想是很有见地的。座落在西班牙马德里城商业中心的"书籍之家"，是目前欧洲的四大书店之一。该店 50 年前开张的时候，每天仅售书数 10 册。后来，书店老板利用大都市名流荟萃的优势，举办主题"书"活动，每天请有名气的作家和畅销书的作者召开茶会、演讲会，向读者介绍推荐书籍。同时又进行抽签售

书，中奖者可以得到书、唱片等奖品。从此，书店生意兴隆，门庭若市，每天开门前，顾客早已排队等候。

地利是客观存在的。但是，仅仅被动地认识它，消极地运用它绝对不够，还要注意好好地开拓它、善用它，否则就会坐吃山空。

得天独厚的地利条件是每个经营者梦寐以求的，但不是人人都能得到理想的地理条件。而且好的地理条件也不代表就占有绝对优势，关键仍在于经营者的正确认识和有效利用，新加坡经济的高速发展就是很好的例证。新加坡是东南亚最小的岛国，国土面积仅有616平方公里，自然资源贫乏，连淡水也要靠邻国马来西亚提供。自从1959年成立自治邦，推行工业化政策后，经济持续快速发展，每人平均收入达六千美元，在亚洲仅次于日本。

该国成功的重要原因之一就是充分发挥国土的地理优势。它居于东南亚地区的中心，扼守太平洋与印度洋航行的要道——马六甲海峡，是亚、澳、欧、非四大洲空中和海上交通的枢纽。据此，新加坡首先大力发展转门贸易，建立高效能的国际运输设施和自由贸易港，东南亚各地盛产的橡胶、锡砂等原材料，先汇集到新加坡，然后输往欧洲。

60年代初期，转口贸易在新加坡的国民经济中占有举足轻重的地位。60年代以后，新加坡在传统的转口贸易基础上，转入发展本国工业，尤其是炼油业及海洋探勘服务业。70年到80年代，东南亚海洋探油活动激增，新加坡掌握了时机，建立了世界第一流的地球物理电脑中心站。同时，开办200余家与探勘和采油有关的公司，提供探勘、采油、加工等各工程阶段的技术咨询；承揽海底焊接、海底工程、油井建造、钻探设备维修等业务，帮助开展石油化工研究、工程设计、生产管理、训练技术人员、供应有关物资和设备等。

海上钻油台以前主要在欧洲和美国建造，用船只拖到东南亚海域需要几个月乃至1～2年时间，费用惊人。新加坡见机行事，立即发展钻油台制造业。至1975年，其钻油台业已在世界上占有重

要地位，是世界上仅次于美国的第二钻油台生产国。当时世界上使用的350座钻油台中，有84座是新加坡制造的。新加坡滴油不产，但处于世界产油区和炼油消费区的中心位置，是飞机、轮船最理想的燃料补给基地。为了鼓励发展炼油业，政府规定石油工业免税5年，因此刺激炼油业的发展，把来自中东等地的原油经过加工运销澳洲、北美洲和东南亚各国，获得了巨额利润。

在新加坡，没有什么名山大川、著名古迹，但居然能发展旅游业。他们整修庙宇、增辟公园、风景区，建设休假胜地、国际会议设施。来新加坡旅游的游客逐步增多，现在每年至新加坡旅游的人数多达300余万人，旅游业成了新加坡获取外汇的重要行业。由此可见，因地制宜是何等重要!

美国第一旅游公司副董事长尤伯罗斯也是一位巧用地利的高手。1984年以前，历届奥运会没有不亏损的先例，如1976年加拿大举办奥运会亏损10亿美元，1980年苏联为此花费90亿美元。直到1984年尤伯罗斯出任举办奥运会的总老板，情势有了逆转。他掌握美国社会高度商业化的特点，深知奥运会的金字招牌本身就是一棵摇钱树，于是抓住许多商家都想利用奥运宣传自产产品的心理，一方面高价出售电视放映权，另一方面加播广告，平均每秒钟收费高达5000美元，甚至连火炬传递权也分段出售，每公里要价300美元。仅此一项，就从那些想出名的人们手中赚取了4500万美元。这一届奥运会，不但没花政府一分钱，反而获利25亿美元，而且方圆百余公里范围内的服务机构（旅馆、饭店等）还额外收入35亿美元。为此，国际奥运会特别颁发一枚别致的金牌给尤伯罗斯，表彰他的功绩。这个经验虽然成功，但是如果奥运会的地点设在某个发展中国家，可能又行不通，这就是因地制宜的奥妙。

八　欲善其事，先利其器

【原文】

武侯问曰："凡蓄卒骑，岂有方乎？"

起对曰："夫马，必安其处所，适其水草，节其饥饱。冬则温厩(1)，夏则凉庑。刻剔毛鬣(2)，谨落四下(3)，戢(4)其耳目，无令惊骇。习其驰逐，闲其进止，人马相亲，然后可使。车骑之具，鞍、勒、衔、辔，必令完坚。凡马不伤于末，必伤于始。不伤于饥，必伤于饱。日暮道远，必数上下(5)。宁劳于人，慎无劳马。常令有余，备敌覆我。能明此者，横行天下。"

【注释】

（1）厩：马房、马圈。



（2）鬣：马的鬃毛。

（3）落四下：指为马铲蹄钉掌。落，削去。四下，四蹄。

（4）戢：训练。

（5）闲：通娴，熟悉。

（6）上下：指上马和下马，交替而行，使马得以休息。

【译文】

武侯问："驯养马，有什么要领吗？"

吴起回答说："一定要使马匹处所舒适，喝水吃草要合适，饥饱要有节制。冬天要保持马房的温暖，夏天要使它凉爽通风。随时剪刷马鬃，细心为他铲蹄钉掌，并训练他熟悉各种声音和颜色，使其不致惊骇，还要让他练习奔驰追逐和熟悉前进和停止的动作。须做到人马互相熟悉，然后才能使唤他。驾车和骑马的工具，如马鞍、笼头、嚼子、缰绳等物，一定要完好坚牢。一般来说，马匹不是伤于使用之后，就是伤于使用之初；不是伤于饥饿，就是伤于吃得过饱。当天色已晚而路途尚远时，就应当骑马与步行交替进行。宁可让人疲劳一些，千万不要使马过度疲劳。要让马儿常保余力，以防备敌人的袭击。能够懂得这些道理的，就能让自己横行天下。"

【心得】

在这段论述中，吴起特别提到有关战马的驯养问题。古代行军作战，战马是极为重要的武器装备，因此，就现代战争而言，可以说吴起在此所强调的，实际上就是军队的武器装备。

据《论语·卫灵公》记载，孔子就曾强调指出："工欲善其事，必先利其器。"意思是说：一个工匠如果想把工作做好，就必须拥有良好的工具。如果把这句话用在军事上，也可翻译成：武器装备就是战斗力。

在古代战争中，军事家们往往注重使用现有的武器装备进行作战，而常忽视武器装备的改革和新技术的发明。只有那些具有远见

卓识的军事天才，才能真正看到科学技术的威力。

三国时代的诸葛亮，即可算是这方面的典范。俗话说：“兵马未动，粮草先行。”部队要上前线打仗，就必须抽调部分人力来运送军用物资。对“蜀道之难，难于上青天”且国小兵少的蜀国而言，如果能减少运输的人力，便可相对增加前线作战部队的力量，从而增加取胜的机率。为此，诸葛亮研制出了一种名为“木牛流马”的运输工具，使得“上山下岭，多尽其便”，“人不大劳，牛马不食”，并可以昼夜运转不绝，由此大为提高蜀军的战斗力。

诸葛亮不仅发明了“木牛流马”，还改进制造过“损益连弩”等兵器。当诸葛亮北伐中原使用这种武器时，魏军曾十分惊奇，称之为“神弩”。据说，魏将张辽就是被这种武器射死的。由此来看，如将诸葛亮不断地“利其器”，视为弱蜀能对抗强魏数 10 年的一大原因，当亦不算太过。

明代的戚继光也十分重视部队武器装备的改进。例如 1559 年至 1560 年，他在浙江义乌练兵抗倭时，曾就地取材创制过“狼筅”等兵器（“狼筅”由毛竹制成，竹枝的每个丫杈上都绑着尖刀），并以此为基础，使每 12 个人组成 1 个“鸳鸯阵”，而由此大大提升了部队的作战能力。另外，他还改进过“鸟铳”，使改进型鸟铳不仅比原鸟铳射得远，其命中率也大为增加。

后人在总结满清王朝割地赔款的教训时，除发现其政治之腐败外，也注意到列强“船坚炮利”的事实。当然，决定战争胜负的关键是人，不过，在现代战争中，武器装备显得越来越重要。为使武器装备不落后于敌军，在用兵作战中，一旦发现敌人拥有先进的新式兵器时，就应仿效或改进生产这类武器，以达到与敌保持军力平衡或强于对方的目的。

第一次世界大战期间，德军在位于法兰德斯地区的尹普尔首度使用了当时最先进的秘密武器——生化毒气。在作战中，德军率先占领上风方向，然后顺风释放瓶子里的毒气，攻击对方士兵，而使连战皆捷。但是，后来在一次施放毒气时，风向突然逆转，施放的毒气不但没

毒死敌军，反而害死了德军自己。于是德国人开始研制更好的施放毒气的方法，经过反复实验，终于研制成功。德国人把这种先进的新式武器列为机密，以便进一步提高出其不意、攻其不备的作战效果。

然而法国间谍夏尔·卢奇托却发现了在埃森的克鲁伯兵工厂制造的这种先进新式武器。于是他设法接近该厂的一名警卫，并对警卫说："德国没有什么好办法能取得这场战争的胜利，失败是必然的！"警卫不甘示弱地说："你说的完全错了！我们德国正在准备施用一种先进的新式武器，必然使德国取得最终胜利。"卢奇托故意采用激将法说："这是你自己编造的！德国根本就没有什么先进的新式武器，你骗不了我！"警卫说："你说什么！你敢跟我打赌吗？"于是，两人商定用一大笔钱来打赌，警卫便把卢奇托带到该厂靠近靶场的隐蔽地方，刚好德国皇帝正在观看打靶试验。轰隆一声，飞出炮口的先进新式武器——毒气弹呼啸飞落到正在草地上吃草的羊群之中，弹片飞进，毒气弥漫。瞬息之间，羊儿全部窒息，草木几尽烧毁。卢奇托彻底地"认输"了，并恳请警卫"朋友"弄一块碎弹片给自己，作为重金打赌的失败纪念。警卫一面欣然收钱，一面慨然应允。

德国皇帝一离开靶场，警卫便取回碎弹片送给卢奇托。3 天之后，法国巴黎决策者的桌子上便摆着这块碎弹片。正当德国人做着依靠先进的新式武器——毒气弹取得最终战争胜利的黄粱美梦时，法国人和英国人早已捷足先登了，抢在德国人储存大量先进的新式武器——毒气弹之前，根据卢奇托的情报，不但研制出防毒面具，而且大量制造出了仿德的先进新式武器——毒气弹，使英法联军在武器上占据了优势。

在人类战争史上，武器不断地更新，而且研制生产的技术越来越精密，性能越来越优良，攻击力和杀伤力也越来越强。在战争中，"人"当然是决定胜负的关键因素。但是，如果忽视武器的重要性也同样是错误的。"工欲善其事，必先利其器"历史经验告诉人们，落后就要挨打。在一定条件下，武器对战争的局部范围及进

程有决定性影响。如前所说，西方列强就是凭借“船坚炮利”攻破中国的大门。

当西方列强的军队用先进的新式武器——洋枪洋炮来侵犯时，愚蠢的清军竟认为敌人的洋枪洋炮是邪术。作战时，清军杀狗取血，用朱砂、狗血喷洒敌人以制邪术，结果为敌所败，传为笑柄。

随着现代军事技术的发展日趋精良，现代武器的重要性也越来越突出。必须拥有先进的、强大的军事装备，才能在未来战争中立于不败之地。因此，应重视吸收他人先进新式武器的长处，并在此基础上进一步研制出比其性能更优的新式武器。

军事上如此，在企业生产中更是如此，作为企业应不断地创新，研制新产品。海尔集团 20 多年来累计生产出了 15100 多个规格的产品，申请了 5469 项专利。

这意味着，海尔从 1984 年建厂以来，平均每天产生出 2 个新品。从 1989 年申请第一项专利以来，专利申请数呈几何级数增加，到 2004 年平均每天申请 2.7 项专利。

通过自主创新掌握核心技术，拥有自主知识产权，以日新月异的优质产品引领市场，这就是海尔用 21 年的时间走过国际知名品牌百年道路的要诀。

在经济全球化的今天，中国企业无论是否走出国门，面对的都是全球化市场。在与具有百年历史和雄厚财力的跨国“巨鳄”的竞争中，中国企业劣势明显，既不能用时间，也不能用金钱来换取市场空间，唯有创新和速度是致胜法宝。所以，海尔人说：“自主创新是我们永远不变的基因。”

在海尔，投资 5 亿元的中央研究院有 1.2 万平方米的研发大楼和 1.6 万平方米的中试基地，配备了国际先进水平的软、硬件设施。以中央研究院为核心，海尔在美国、日本、法国、荷兰等国以及北京、上海等地，建立了 48 个科研开发机构，拥有 11 个国家级实验室、15 个信息中心、18 个设计中心。在国家技术中心评价中，海尔集团连续 5 年获得第一。

中央研究院的成立标志着海尔形成了整合全球科技资源、实现开发和技术重组的能力，也是海尔由传统家电企业脱胎换骨为高新技术企业的基点。海尔拥有从白色家电到黑色家电再到米色家电，96大门类、15100多个规格的产品群。当然，代表海尔自主创新成果的不仅仅是这些成熟产品，更有一些具有全面创新意义的技术和产品：

海尔“爱国者”芯片是中国首枚具有自主知识产权，并实现量产的数字电视解码芯片，国内市场占有率超过50%；海尔发明了第四种原理的洗衣机——“双动力”全自动洗衣机；以3A高清为技术主导的数字流媒体电视机；能确保用电安全的“防电墙”热水器；自主研发的纳米、抗菌、防静电、自降解等新材料已用于各种新产品；还有P7彩屏笔形照相手机、变频冰箱、自动挡滚筒洗衣机、“臭氧消毒”洗碗机、网络家电、用于家电业制造系统的机器手和工业机器人……

海尔共获得国家科技进步二等奖9项，为获得该项国家级科技奖励最多的企业；累计申请专利5469项，其中发明专利618项，是国内家电行业专利最多的企业；累计承担国家“863”计划项目6项、国家火炬项目5项、国家重点新产品研制和开发47项，其中大多已实现产业化。

在有些人看来，作为后来者，尤其是一个成熟产业的后来者，海尔似乎只有模仿的份，除了引进别无它法。他们振振有词：电冰箱的核心技术就是压缩机及相关元部件，这些在近期内不可能有类似于核心技术的突破，海尔想自主创新谈何容易。

然而，海尔人却认为，在技术开发上，并不是所有的创新都要从零开始。任何企业既可以在学习借鉴别人技术的基础上进行再创新，也可以将别人的技术集成起来进行创新，形成有市场竞争力的产品。海尔人把这种集成创新的能力称为整合力。他们形象地说，这好比“站在巨人的肩膀上”，你可以不是巨人，但是只要站在巨人的肩上，就可以比巨人高。

基于这种开放的视野，海尔虽然和众多因改革开放而带来生长机遇的家电企业一样源于“舶来”，但却没有像一些企业那样，止步于“引进—落后—再引进—再落后”境地。其重要原因就是，海尔“舶来”了种子，却植入了自己的创新基因，通过消化、吸收，实现从“为我所用”到“以我为主”的转变。

海尔人这样概括他们技术创新的发展路径：“第一台引进、第二台国产、第三台出口、第四台当地生产。”海尔学习和开发冰箱技术的历程是对这“四步曲”的最好诠释。海尔生产的第一台冰箱是 1984 年从德国引进的，当时是国际上最先进的技术。随后，海尔用了 6 年时间，消化并吸收了 2000 余项国外冰箱生产先进技术。

在学习并夯实了技术基础之后，海尔开始根据中国的实际情况进行产品创新。在诸多创新中最令人称道的就是，将欧洲人的小冷冻室改为适合中国国情的大冷冻室，迅速成长为市场名牌。

走出国门的“第三台冰箱”更要靠创新打开市场。出口美国的小冰箱凭外观新颖美观，冷冻室改成 U 形，方便摆放大可乐瓶的专门设计，在美国 200 升以下的冰箱市场份额跃升至 35%；出口欧洲的变频节能冰箱应用了变频技术，其节能效果不仅满足欧洲一些国家要求的 A + 级，还达到了最高级 A + + 级，这一标准在欧洲本地也只有少数几家企业可以达到。

在境外生产的“第四台冰箱”由于生产成本远高于国内，创新更是当务之急。在美国生产的对开门大容量冰箱采用变频技术和宇航材料，实现了冰箱保温层厚度减半、省电一半的效果，其能耗比美国的“能源之星”标准还节能 5%。目前，美国海尔生产对开门大容量冰箱的技术已反哺中国海尔，使得海尔成为国内企业中唯一可以生产此种冰箱的品牌。

从模仿、借鉴到集成创新，海尔以我为主，以产、学、研为主线，整合全球资源，构建自己的核心竞争力。目前，海尔已与中科院、微软、朗讯等国内外 30 多家科研机构和企业建立了 39 个联合开发中心及 5 个博士后站，其理念是“不求为我所有，但求为我所用”。

“整合力就是竞争力。不在乎拥有多少资源，关键是能利用多少资源。”这是海尔人的“借力”之术，更是制胜之术。

当一种产品热销立即就会有若干企业群起仿造，这是市场上司空见惯的现象。但是，当年海尔开发的“小小神童”洗衣机却是例外，它1996年问世至今市场占有率一直在98%以上。难道这款产品没有市场？非也，其销售业绩已达500多万台。为什么没有被其他企业仿造？那是因为海尔人用26项专利将生产这款产品的技术方案完整地保护起来，使得他人要突破现有专利进行仿造的门槛变得很高，所以海尔一直独享这一市场“蛋糕”。

“小小神童”洗衣机在市场上的成功绝非偶然，这是海尔长期重视知识产权工作的必然结果。早在1984年德国人就给海尔人上了知识产权第一课。按协议，海尔从德国利勃海尔引进冰箱生产技术，每生产一台冰箱就要给对方支付1马克知识产权费用。海尔人意识到，没有自己的知识产权，只能受制于人。为此，1992年海尔集团就成立了知识产权办公室，其职能是与研发部紧密协作，专人指导专利检索分析，参与创新方案的制定，针对相关创新提出专利申请策略并实施。

海尔在实践中总结了“面向市场需求、采取针对研发、及时进行成果保护”的“三位一体”研发模式，提出“没有专利申请，新技术研发就没有结束”，即每一项技术创新方案都要申请至少一项专利，实现100%的专利申请率，确保技术成果受到法律保护。

海尔人不仅应用知识产权保护创新成果，还促进产品创新。2001年，为了改善洗衣机的洗净度，海尔通过对国外技术的检索，最后确定采用“双动力”方式。这一方案技术难点是能产生“双动力”的电机，当时国内无法解决此难题。海尔又通过专利检索，发现韩国C公司曾生产过类似电机。于是，他们委托C公司开发电机。与此同时，海尔紧锣密鼓地着手撰写专利文件，使得C公司开发的电机均在海尔的专利保护范围之内。电机问题迎刃而解，“双动力”洗衣机顺利面世。受17项专利的保护，“双动力”洗衣机的

市场优势显而易见——在短短3年时间里，国内市场销售超过100万台，而且大批进入日本、美国等发达国家市场。

海尔发明的抽屉式“迈克”冷柜，在美国市场上市的头5个月就卖了7.1万台。美国的几家家电企业对此很眼红，但因为海尔申请了国际专利，他们便不能染指。这些企业竟然以这款冷柜没有标准为由，对海尔提起诉讼。按照当地法律，产品只要受到质疑必须马上停止销售。尽管美国海尔公司向美国家电协会申诉，冷柜重获上市，但时间已过去了8个月。这件事让海尔人深刻认识到：过去只强调应用专利保护自己的创新成果，却忽视了知识产权的另一个重要内容技术标准。

技术标准是什么？它是针对某一行业或产品制定的各种技术规范和流程，具有一定的强制性。谁制定技术标准，就意味着谁掌握了游戏规则的主动权。因为制定者可以把实现这种标准的最佳路径申请为专利，使得大家在不得不遵守这个标准的同时，必须使用其专利。由此不难看出，标准、专利的背后是巨大的经济利益。发达国家一方面利用标准壁垒封锁中国产品，另一方面又利用标准优势向中国企业收取专利费，攫取高额利润，中国企业通过低成本策略所构筑起来的价格优势，在标准的重炮利剑下已变得荡然无存。

从此，海尔参与世界竞争的目光开始超越专利产品本身，关注标准的制定。海尔共参加了86项国家标准的修订。2003年，海尔集团编写的4项标准获得国家标准化管理委员会批准。2004年则是海尔技术标准战略取得突破的一年，不仅参与制定国家标准16项，承担国家标准制定4项，而且还开始参与国际标准的制定。海尔的“防电墙”热水器技术和“双动力”洗衣机技术两项标准被列入国际电工委员会（IEC）标准提案，其中，“防电墙”技术有望在近期成为中国第一个IEC国际标准。

“市场的版图是按品牌来划分的，而技术的版图则是由标准来圈定的。”从产品意义上的竞争到专利技术的竞争，再到标准层面上的竞争，海尔一步一步走上了竞争的制高点，在激烈的国内外市

场上抢得先机。

在质量管理的发展过程中，企业的质量管理思路已发生了质的转变，从产品质量有“检验”到“预防”，由“堵”到“疏”，再到生产的“全面质量管理”，我们不难看出在生产过程中的精细化要求与质量水平要求越来越高。

为保障产品质量安全，现在很多企业在质量管理方面已更高的起点，与国际质量管理模式接轨，全面导入产品生产的质量管理理念，建立独立于生产管理的质量保证体系，加强产品实现过程的质量检查和质量监督，在解决产量、成本、质量发生冲突时，从根本上杜绝牺牲质量的错误选择，实现了质量管理理念的转变。

质量管理应由事后质量检验把关控制转变为“预防式”的事前控制和事中控制；质量管理如同医生看病，治标不能忘治本，许多企业虽然高悬着“质量是企业的生命”的标语，而现实中存在“头疼医头、脚疼医脚”的“重结果轻过程”质量管理误区。为了彻底走出“事后控制”的误区，提高事前控制和事中控制的执行力，企业必须在质量管理中推行了全面质量管理模式，层层把关，人人负责，才能使质量控制在每一个产生的源头。

质量问题的处理“由堵向疏”的转变。由质量问题责任追究和结果考核，向原因分析、持续推行质量改进的转变。质量问题的发生必然有其产生的原因，如果一味追究责任和进行经济处罚，会导致隐瞒小问题，最终集结成大质量事故，为此倡导提出问题，商讨改进和预防措施，避免同样的问题重复发生。采用定期召开质量分析会的方式，通过“头脑风暴法”，对产生的或可能产生的质量问题进行原因剖析，找出问题产生的根源，成立 QC 专题攻关小组，研究制定质量问题的解决方法和预防措施。

所以说质量、技术、创新是企业发展的无形“工具”，“工欲善其事，必先利其器”这个无形的“工具”要利用好。

第四章　论将篇

◉　本章综述

“千军易得，一将难求”。因为正如吴起所言：“总文武者，军之将也。”亦即只有文武兼备的人，才能够胜任将领的要职。

论将，即识别将才，这并非易事。战国时候，赵国名将赵奢之子赵括，年轻时就熟读兵法，善谈军事，他的父亲也难不倒他。但是赵奢知道自己的儿子不是将才，曾语重心长地说：“赵国不任用赵括为将帅便罢了，如果任用他为将帅，必定要葬送赵国的军队。”但是赵王却不能识别赵括只能纸上谈兵、不切实用的缺点，要他代老将廉颇挂帅，抵御秦将白起的进攻，结果长平一战，大败而亡，赵兵前后被秦军坑杀的多达 45 万余人！韩信与张良、萧何合称汉初“三杰”，是古今闻名的将才。他在年少时甘受胯下之辱，显得懦弱胆怯。秦末投军项羽，羽不能用；又转投刘邦，刘邦也没有发现他是个人才，于是他便弃刘而去，然而萧何知道他是个不可多得的将才，所以连夜把他追回来，说动刘邦拜他为大将，后来果然助刘邦打下了半壁江山。

一般人识别将才，往往注重他是否勇敢。吴起说，勇敢只是一个将领应该具备的若干条件之一，仅仅有勇敢甚至连当好一个士兵都不够格。勇敢是一个军人的基本品格，而基本品格不等同最高品格，更不是全部品格。打仗要不怕死，要置生死于度外，但这并不意味着轻生、拼命。赵括的父亲之所以知道自己的儿子不会带兵打仗，就是因为“兵，死地也，而括易言之”，即是说赵括不把死亡当一回事，所以他必败。据《史记》的记载，赵括也确实称得上勇敢，说他“出锐卒自博战”，为秦

军所射杀。所以我们不能简单地把勇敢理解为不怕死。亡命之徒就不怕死，但亡命之徒不算勇敢。真正勇敢的人看重的是死的真正价值，正如吴起所说：“有死之荣，无生之辱。”当初韩信不杀那个侮辱他，要他从其胯下爬过的少年，是因为他认识到这么个小人物“杀之无名”，所以宁愿被人看作怯弱，也无意显示自己的勇敢。亡命之徒则不然，他们对生死并无荣辱的区分，更无价值的观念，他们常常意气用事，为了某种个人的私利和欲望，不惜一逞匹夫之勇。总而言之，真正的勇敢是一种大无畏，是一种对生命真正价值的忘我追求！

孔子说，“仁者不忧，智者不惑，勇者不惧。”（《论语·宪问》）内心的强大可以化解生命中很多很多遗憾。要做到内心强大，一个前提是要看轻身外之物的得与失。太在乎得失的人被孔子斥为“鄙夫”。这种患得患失的人不会有开阔的心胸，不会有坦然的心境，也不会有真正的勇敢。

孔子曾经对子路说：“君子义以为上。君子有勇而无义为乱，小人有勇而无义为盗。”（《论语·阳货》）意思是说，君子崇尚勇敢并没有错，但这种勇敢是有制约的、有前提的，这个前提就是“义”。有了义字当先的勇敢，才是真正的勇敢。否则，一个君子会以勇犯乱，一个小人会因为勇敢沦为盗贼。

一　文武兼备，刚柔并用

【原文】

吴子曰："夫总[(1)]文武者，军之将也。兼刚柔[(2)]者，兵[(3)]之事也。凡人论将，常观于勇，勇之于将，乃数分之一尔。夫勇者，必轻合，轻合[(4)]而不知利，未可也。故将之所慎者五：一曰理，二曰备，三曰果，四曰戒，五曰约。理者，治众如治寡。备者，出门如见敌。果者，临敌不怀生。戒者，虽克[(5)]如始战。约者，法令省而不烦。受命而不辞，敌破而后言返，将之礼也。故出师之日，有死之荣，无生之辱。"



【注释】

(1) 总：总领，总管，统帅。

(2) 刚柔：有勇有谋。

(3) 兵：这里指军队。

(4) 轻合：轻易与敌交战。

(5) 克：胜利、完成。

【译文】

吴起说："文武

兼备的人，才能胜任军队的将领。能刚柔并用的人，才可以统兵作战。一般人评论将领，往往只看他的勇敢，其实勇敢对于一个将领来说，不过是应该具备的若干条件之一。只有勇敢的人，必定轻率应战，轻易与敌交战而不顾及利害，是不可取的。所以，将领应当谨慎的有五件事：一是理，二是备，三是果，四是戒，五是约。所谓理，是指治理众多的军队如同治理少数军队一样有条理；所谓备，是指军队出动就像会遇见敌人一样保持戒备；所谓果，是指临敌交战时不考虑个人的死生；所谓戒，是指即使打了胜仗还是如同初战那样谨慎；所谓约，是指法令简明而不繁琐。此外，接受任命决不推辞，击败敌人后才说班师回朝的话，这是将领应该遵守的准则。所以，将领从率军出征那一天起，就抱定了只有光荣牺牲，绝无忍辱偷生的决心。”

【心得】

在这段论述中，吴起指出，作为统兵将帅必须要有很好的修养，既要文武双全，又要刚柔并济。的确，身为大将不但要能够勇猛杀敌、威慑敌军，还要善于安抚，使敌军不战而降。

《尉缭子· 兵令上第二十三》：“兵者，以武为植，以文为种；武为表，文为里。能审此二者，知胜败矣。”这是一条治军的方略。古来将帅，讲求文武兼备。武文相对，互为表里。《史记· 郦生陆贾列传》：“文武并用，长久之术也。”植即枝干；种，即种子，引伸为根本。以武力为骨干，以文德为根基，古来为治军的两种手段。这种思想，孙武也早已提出过。《孙子兵书· 行军篇》云：“令之以文，齐之以武，是谓必取。”“文、武”之道并行，是古代治军的基本手段，统领士卒，既要教育，也要执行纪律，二者是辩证的统一，缺一不可。

《左传· 僖公二十七、二十八年》记载：公元前 636 年春，晋文公（献公的儿子重耳）回国掌握政权后，为了争霸中原，积极资金积累对外作战。他首先采取了一些有效措施，使人民都能安居乐

业。又以尊奉周王室的行动来争取各国的同情，同年，攻打周天子赐给他的封地——原（今河南济源县）。出兵前，宣布只打3天。3天没有攻下，虽然根据情报知道原地的人民马上就要投降，也不等待，还是按照预先宣布的期限，自动退兵三舍（90里）以示言而有信，并特别设置了一个专门机构来处理官吏的官爵等级和有关纪律的问题。后来，他看到晋国人民对政府已有了信任，人民在彼此交往中也很讲究信义，并能自动遵守秩序，认为教养已经成熟，就在公元前632年出兵和楚军在城濮（今山东濮县南）作战，获全胜，晋国因而称霸天下。

北宋末南宋初，大部分宋军都不堪金兵一击，而岳飞、韩世忠等统帅的军队，战斗力却很强。特别是岳飞，他以“精忠报国”的思想教育部队，又以严格的纪律约束部队，“行师用众，秋毫无犯”。因而得到人民拥护，多次重创强敌，使强悍的金兵不得不承认：“撼山易，撼岳家军难。”

另外要善于安抚降敌，以诚心对待他们。唐宪宗时，李愬讨伐叛军吴无济。李愬待人沉稳真挚，能推心置腹地待人。叛军中有来投降的，不加追究。如果知道哪个部下家中父母亡故而无力埋葬者，就发给干粮和路费，让他回去处理后事，并劝慰他：“你也是皇上的子民，不要丢下亲人不管!”因此，部下都甘愿为李愬战死。

有一次，李愬抓获叛军部队中的骠将丁士良，非常欣赏他的勇猛善战，所以让他留下来立功赎罪。丁士良非常感激，就献策说：“吴秀琳只有几千名士兵，但唐军久攻不下，都是因为陈光洽在为他出谋策划。我能为您把陈抓来!”说完，就真的前去将陈掳回来了。吴秀琳失去了得力助手，最后只得投降唐军。

吴秀琳投降的时候，李愬单人独骑，到城棚下与吴说话，并亲自下马为他松绑，并让他在自己的手下做将官。吴被他感动了，就献计说：“要打败吴元济叛军，没有李昤不可能成功。”李昤是叛军中的一员骁将，常常打败官军，因而轻视唐军。李愬遂利用这一点，诱捕李昤归营。唐军将士吃过李昤不少苦头，纷纷要求杀掉

他。李愬认为这正好说明他是个难得的将才，因此非但不杀，还经常与他密谈，有时直到深夜。下属不理解，强烈要求杀李昣。

李愬眼看不能保全他，于是将他押送回朝廷，并向宪宗上书说：要是杀了此人，就没有可以平定蔡州吴元济的人了。宪宗因此赦免了李昣，并将之送还李愬。李愬有了圣旨，便不怕再有人提出杀李昣了，于是任命他为六院兵马使，李昣捧着委任书，感动地流下了热泪。后来，李愬以李昣为先锋，于雪夜发动奇袭，一举攻克吴元济的老巢蔡州城。

以推诚置腹的心来待人，用公正的心来做事，这样才能打动对方，使对方心悦诚服。如果缺乏一颗真诚的心，待人处事就会处处显出虚伪。而如果没有公正的态度，判断事物的标准往往会出现偏差。换言之，圆滑虽然可以骗得一时的信任，但绝不能保持长久，唯有真诚公正，才能永远赢得他人的尊敬。

吴起认为，善于统帅军队的将领，性格应该是刚强时不可摧折，柔韧时则不可屈服，这样才能够以弱制强、以柔克刚。的确，如果只有柔韧而无刚强，其战斗力必然会被削弱；但如果只有刚强而无柔韧，战斗力必会殆尽。因此，只有使刚柔并济才符合为将之道的常规，此为颠扑不破的真理！为官之道又何尝不是如此呢？

有一位部门经理品德优良，做事向来兢兢业业，不计个人得失。对上，他以服从为天职，不管上级说得有没有道理，一概照办，哪怕是蛮横无理的批评，也从不申辩，甘于忍气吞声；倘若自己有什么想法和建议，总是踌躇再三，反复思量，不到自认为万无一失，决不提报上级。即使好不容易去讲了，上级如果不认可，也从不据理力争。对下面的职员，他也总是以“好人”而著称，有什么工作总要与大伙商量着办，只要略有微词或有反对的意见，他也宁肯自己多吃些苦，而不去勉强别人；凡是日常细小工作和值班之类的事情，他总是做得比下属多，任何人与他争辩或发无名之火，他也不生气。总之，的确是柔韧到了无极的顶峰，任职一年没见他跟谁吵过，甚至不愉快的事似乎也从未发生过。但是，总经理对他

的评价是：只是个听话的部门经理，却不是个有见地、有魄力的领导人才，这个位置对他而言只是勉强胜任。手下人说他是位老好人，却不是位靠得住的主管。结果，该名部门经理非但没有再被提拔任用，甚至还被撤了职。

继任者汲取了前任者的教训，处处表现出自己刚强的性格。对总经理交办的事，合意则办，不合意则提出意见，有时甚至不说也不办。而一旦提出意见，就要求非准不可，否则就争辩个没完，直到把总经理“说服”为止；总经理的批评如果合理，并要求解释客观原因，错了则绝不接受，坚决顶回去。对于手下请示报告工作，不满意即大加训斥，毫不顾及情面。谁胆敢冒犯，绝不心软。结果可想而知，总经理厌恶，下属不满，任职不到半年便被免职，落得众叛亲离。如果客观分析先后两位部门经理的性格和做法，其实并非全错，也并非全无可取之处，问题在于这两位都走了极端。柔者没有一点独立的人格，刚者则是毫不通融，甚至黑白不分，如此焉有不败的道理呢?

对待下属的基本原则应该是宽大为怀。管理者的威信不是植基于高压统治或强词夺理。如果体恤下属，设身处地为下属着想，下属自然对你会效忠信服；反之，则下属不愿意回馈意见，更重要的是若是员工不愿配合管理者，纵然有才也难以发挥。因此，管理者对下要宽容大度，下属说错话或做错事，尽量不要发脾气，尤其不要当众批评，应尽力协助下属排除实际困难和具体问题，让他感受到你的支持。但是，宽容不是放纵，该严厉时仍必须要严厉，绝对不能违背处事原则。否则将因为自己的过度宽容，而使自觉性不高的下属得寸进尺，以致毫无顾忌地胡作非为，以为你软弱可欺。面临这种情况时，必须施之以威，甚至适度的展现“专制权威”。总之，凡是已经确定的事情，必须一以贯之，不能为他人所左右，并要培养下属信赖和服从的良好习惯。

概而言之，管理者不管是对上、对下，都应做到刚柔并济，这是立于不败之地的重要条件之一。

企业管理应该是一个系统，每一个方面的管理都是非常重要的，离开了哪个方面，企业管理都不能达成目标，但每项管理方式又都有着自身的先天性缺陷，往往不能达到最好的效果，因此也更不能固执地认为某一个方面做好了就能够决定成败。科学的管理必须要把各种管理方式有机融合在一起，从刚和柔两个方面来加强全面管理，既要有刚一如流程和制度，又要有柔一如文化和人性化。

人性化管理是当今管理界比较流行的一种方式，其意是要注重对员工真实需求的满足，以此来提高企业的凝聚力和向心力。企业文化管理和人性化管理是典型的柔性管理方式，主要是满足员工的精神追求。刚性的事物是显性的，而柔性的事物则是隐性的，隐性的一面往往决定着显性的一面，成为事物发展的关键。人性化管理就是要时刻关心和注重对员工需求的满足，打造浓厚的“家文化”氛围，增强员工的依附感和归属感；而企业文化则是通过员工共同价值观、企业精神和使命来打造员工的精神动力，激发员工的工作热情和工作责任感。离开了柔性管理，就象是建设中缺少了水泥，生活中缺少了空气，再宏伟的建筑也会轰然倒塌，再强壮的体格也是窒息而亡。国家提出的依德治国，也正是柔性管理的体现。

至刚则缺少韧性，至柔则丧失严明。作为一名合格的管理者就应当刚柔并济、“软硬兼施”，这才是军事谋略在企业管理上的运用。

二　知此四机，乃可为将

【原文】

吴子曰："凡兵有四机[1]：一曰气机，二曰地机，三曰事机，四曰力机。三军之众，百万之师，张设[2]轻重在于一人，是谓气机。路狭道险，名山大塞，十夫所守，千夫不过，是谓地机。善行间谍，轻兵往来，分散其众，使其君臣相怨，上下相咎，是谓事机。车坚管辖[3]，舟利橹楫，士习战阵，马闲[4]驰逐，是谓力机。知此四者，乃可为将。然其威、德、仁、勇，必足以率下安众，怖敌决疑。施令而下不犯，所在寇不敢敌。得之国强，去之国亡。是谓良将。"

【注释】

（1）机：古代弩箭的发射机关，引申为一切机关的通称，也指



事物的枢要、关键。这里是要善于掌握士气、利用地形、运用计谋、充实力量的意思。

（2）张设：安排、布置的意思。

（3）管辖：车辆两边的铁插销，用来闩住车轮不使脱落，是战车的重要零件。

（4）闲：通娴，熟练的意思。

【译文】

吴起说："大凡用兵打仗，有四个应当注意的关键：一是掌握士气，二是利用地形，三是善于谋事，四是发挥兵力。三军之众，百万之师，掌握轻重缓急，在于将帅一人，这就是掌握士气的关键；狭险道路，名山要塞，十人防守，千人不能通过，这就是利用地形的关键；善于使用间谍，用轻骑不断搔扰敌人，以分散其兵，使敌人君臣不和，上下互相责怪，这就是善于谋事的关键；战车及其零件十分牢固，战船及其橹桨极为结实，士卒熟悉战阵，战马善于驰骋，这是发挥兵力的关键。懂得这四个关键，才可以担任将领。而且他的威信、品德、仁爱、勇敢，都必须足以为全军之表率，且能安抚士众，威慑敌人，决断疑难。他发布命令，部下不敢违背，所到之处，敌人不敢抵抗。得到这样的将才，国家就强盛，失去他国家就要灭亡。这就叫做良将。"

【心得】

这里主要论述的是军事指挥者的素质与品德修养。在吴起看来，一个杰出的统帅，应德才兼备，既要有突出的才能，又要有高尚的品德。这是一个有作为的军事统帅应该具备的重要条件，对于为人做事更是如此。

南明抗清将领夏完淳自小天资聪颖。据说他五岁便知《五经》，7 岁能作诗文，9 岁成《代乳集》，12 岁已博览群书，为文洋洋洒

洒，一挥而就，连当时的大学者钱谦益也赞许他才智过人。难能可贵的是，夏完淳自幼即关心国事。清兵进攻江南时，他才 14 岁，却同父亲一起参与抗清，受封为南明鲁王政权的中书舍人。后来他兵败被俘，在南京的监狱中，清兵软硬兼施逼他投降，但他英勇不屈。投降清朝的洪承畴亲自出马劝降，反被夏完淳痛骂一顿，令洪承畴无地自容，狼狈不堪。最后夏完淳在南京慷慨就义。

京剧表演艺术大师梅兰芳 8 岁学戏，11 岁登台，始创风行全国而具有独特风格的旦角“梅派”。在日军侵华、国难当头之际，他深明大义，不畏敌强，坚决拒绝为敌伪演出。日军侵占上海时，他不甘为敌效力，乃避居香港。后来香港沦陷，他又决定蓄起唇须，不为敌人演出。日军屡次对他威逼利诱，均被严词拒绝。1942 年 12 月，日本决定庆祝“大东亚战争胜利”一周年纪念，要梅兰芳率团赴东京等地作巡回演出。梅兰芳见敌人威逼太甚，接连注射了三支伤寒预防针，立刻发起高烧，卧病在床。日本军医前来“探病”，一量体温果然高达 42℃，只好作罢。

吴起认为，善于统帅军队的人，要能做到战无不胜、败而不亡。制胜之方并不全赖战争，而在于“其威、德、仁、勇，必足以率下。”远古时候，黄帝就是以其仁德而统辖四方；商汤王、周武王之得天下，也是在不得已时才誓师伐桀、纣。而黄帝、汤武征伐之初，并没有立即受天下人拥戴。由此可知，只要能把握住机会，同样也会有反败为胜的可能，例如楚昭王不是曾在与阖闾的抗衡中反败为胜吗？

重仁德而轻征伐是古人的一项传统美德，这样的观念在先秦时期尤为突出。当然，战争的确会使民不聊生，而连年战争之后往往会出现“白骨露于野，千里无鸡鸣”的惨象。而且以武制胜，胜不可久。有鉴于此，古人崇尚以仁示德，反对以武扬威。在当代，全世界人民都要求一个长治久安的和平环境，尤其在受到核武器威慑的情况下，更是激发了人们的和平意识，人们再也不愿经受两次世

界大战的灾难。

不义不取，这是自古以来的另一项传统。孟子曾认为为了义可以舍生，即所谓“舍生取义”。历代的志士仁人，为了“义”，生命可以牺牲，家室可以不要；为了“义”，甚至还可以灭亲。可是“义”有公私之别，大公无私的义举历来受人颂扬。然而生活之中也有为私义而不惜一切者，为私义者，总是结党营私，彼此袒护，从而使许多不法行为受到包庇，让许多不法之徒得以逃脱法网。这种私义的行为从来都是受人所鄙弃的。再者，义有真伪，真义可以感动人心。如作为“义”之化身的关羽，为了义而“身在曹营心在汉”，也为了义而公然放走曹操，他的行为即被视为真“义”的典范。

再说行军作战，若是正义之举，自然顺乎民心，得到支援；不义之师，逆乎天理，失道寡助。日本发动不义之师侵略中国，虽然猖獗一时，却终究失败。而 20 世纪 90 年代，伊拉克入侵科威特，其行不义，结果也是以失败而告终。不只是两次世界大战中的德国等纳粹侵略军，也不只是伊拉克，凡非正义之师，其行必败。

同时，将帅对于士兵来说，是领导和主宰。善于带兵的将帅，不但能带领士兵冲锋陷阵，奋勇杀敌，还懂得如何爱护他们。反过来说，只有好好对待士兵，使他们感恩图报，才能令行禁止，无坚不摧。

南宋著名抗金将领岳飞，就以善于用兵著称。他的军队，常常以少击多，以 500 人、800 人打败金军几万人、十几万人，金兵哀叹道：“撼山易，撼岳家军难！”即使岳家军与敌人大部队狭路相逢，他们也毫不慌乱，不动如山，反倒是敌人吓得掉头便走。岳家军军令极严，士兵中若有人拿了老百姓一束麻线，按军法就得处死。晚上露宿，百姓开门接纳也不进去。冬天出征，即使冻死也不准折毁民房来生火取暖。士兵们为什么心甘情愿遵守这些纪律而毫无怨言呢？原来，岳飞治军除了一个“严”字，还有一个“恩”

字，就是所谓的“恩威并重”。部下如果生病，岳飞会亲自探视，亲自熬汤煎药。部下将领中如果有人远征，岳飞就派自己的夫人去探望他们的妻子，帮助解决生活上的困难。部下战死，岳飞亲自参加葬礼，凭吊死者。所以从普通士兵到将领，无不感恩戴德，愿意以死相报。战斗中，人人向前，从来没有怕死退缩的。所以说杰出的领导者不仅要有卓越的才能，更要有一颗仁爱的心。

这不禁使人联想起现在的一些经营者，他们唯恐管理不严、纪律松驰，动不动就对职工罚款、训斥、勒令停职，甚至“炒鱿鱼”。效果怎么样呢？很不理想，这种态度就类似某些家长对孩子“骂不离口，打不离手”，以为“棍棒之下出孝子”。结果打得孩子受不了，有的表面屈服，背后捣乱；有的离家出走，公然反抗；有少数不幸者甚至被亲生父母活活打死。用这样的方式管理员工，只会激起他们的反抗心理，不是表面阿谀顺从，背后消极怠工，就是处处与经营者作对，故意“唱反调”，可见领导者的素养与品质关系着企业的发展。

在现代社会中，不管是教师、家长还是经营者，对学生、孩子、职员都要讲究“方法”和“态度”，不可一味纵容、溺爱、睁一只眼闭一只眼，也不可过于严苛。而要像岳飞带兵那样，在生活、身体方面无微不至地关怀，在纪律上“有约在先”，恩威并施，才能既树立威信，又受人爱戴和拥护。

三　禁令刑罚，所以威心

【原文】

吴子曰："夫鼙鼓金铎[1]，所以威[2]耳。旌旗麾帜[3]，所以威目。禁令刑罚，所以威心。耳威于声，不可不清。目威于色，不可不明。心威于刑，不可不严。三者不立，虽有其国，必败于敌。故曰，将之所麾，莫不从移。将之所指，莫不前死。"

【注释】

（1）鼙鼓金铎：鼙、鼓、金、铎都是古代指挥军队作战的工具。



（2）威：通畏，震惊，引申有听从命令和受约束的意思。

（3）旌旗麾帜：古代指挥军队的四种旗帜。麾，通"挥"，指挥的意思。

【译文】

吴起说："鼙鼓金铎是用来威慑耳朵的；旌旗麾帜是用来威慑眼睛的；

禁令刑罚是用来威慑军心的。耳朵听命于声音，声音不可不响亮；眼睛听命于颜色，颜色不可不鲜明；军心受制于刑罚，刑罚不可不威严。三者如果不确立，虽有国家，必定被敌人打败。所以，将领指挥的部队，没有不依令而行的；将领指向的地方，没有不拼死前进的。”

【心得】

这里重点论述了指挥军队作战的问题。在吴起看来，一支军队必须统一号令。

古人将军队按照不同的兵种而分编为若干队，每队都有自己的旗帜和自己的作战特点。战时，指挥官只需挥动不同的旗帜，就能让每支小队充分发挥其作战的优势。如此号令明确，每队各司其职，自然就能取得战争的胜利。

此外，在指挥作战时，还应提高士气，这就需要将帅身先士卒。如刘秀身先士卒战昆阳就是一个成功战例。在昆阳之战中，义军被王莽大军团团包围，情况十分险恶。刘秀突围搬来援军后，其将领顾虑重重，缺乏打败敌人的信心，有的甚至怕因为打仗而损失掉自己的财物。

看到这种情势，刘秀心里万分着急。他意识到在敌强我弱的形势下，如果缺乏高昂的士气和必胜的信心，是无法与强敌作战的。因此，他在参加昆阳战斗的过程中，十分注意鼓舞全军的士气。针对一些人的畏敌情绪和贪财保命想法，他苦口婆心地开导说：“敌人虽然人数多，但都是些乌合之众，只要我们树立起必胜的信心，就不难把他们打败。如果我们这次能取得胜利，得到的财物会比现在多好几倍，而且还可以建大功、立伟业；倘若解不了昆阳之围，让敌人打过来，我们恐怕连性命都保不住，还谈得上财物吗?”这番话说得大家心服口服，连连称是，顾虑顿消。

但军队的士气不能光靠主帅的口头鼓励，还要靠主帅在实际战斗中以身作则。当刘秀率领援军急如星火般地赶到昆阳时，他们面

对的是旌旗蔽天，营盘连绵的莽军大阵。面对气势如此庞大的敌人，将士们的士气只要稍一动摇，就会影响战斗意志，带来难以想像的惨败。他意识到，要想继续巩固部队的士气，自己必须做出不畏强敌的榜样。于是，刘秀率领千余名骑兵当先锋，迎战莽军。为了激励士气，他身先士卒，冲入敌阵，连连杀死敌人数十名。将士们见此情景，个个精神抖擞，奋勇往敌阵冲杀，把敌人打得落花流水，取得杀敌近千人的首战胜利。

刘秀不仅用一切方法提高自己部队的士气，同时还进行瓦解敌军斗志的工作。当时另一支义军正在宛城与莽军作战，宛城已经被莽军攻占，但捷报还没有传到昆阳。刘秀在不知道宛城战斗实况的情形下，制造了一个假情报，宣称义军已经攻占了宛城，即将派大批援军前来解昆阳之围。然后他又派人把这个假情报散播到敌人阵营里去，制造假象，进一步打击敌军的士气。

刘秀采取的这些果敢而巧妙的措施，收到良好的效果，使战局朝越来越有利于义军的方向发展。从数量上看，莽军人多，义军人少；但在士气方面，莽军由于久攻昆阳不克，再加上假情报的干扰，已经出现了军心动摇的情况，而义军则士气倍增，斗志日坚，战争优势逐渐转向义军这一边。义军在昆阳之战取胜的原因很多，刘秀能够巧妙地提高将士们的士气，无疑便是其中最重要的一项原因。

同时，吴起还指出，要使将帅的指挥确实行之有效，必须严明禁令刑罚，以增强指挥的权威性，令出即行，这就要求统帅治兵以信。“信则不欺”，上下信任，则互不欺骗，令之所出，士卒奋勇。孙武《孙子兵书·计篇》曾指出，“信”乃将帅必备的五种品德之一种。在上一段文字中，魏武侯问吴起，部队行军作战的方法首先应该掌握什么问题。吴起也强调指出，首先要明确“四轻”、“二重”、“一信”。其中“一信”，就是赏罚严、守信用。《司马法·仁本第一》开篇也曾提到治理天下的特殊手段就是战争，而要使用这种特殊手段，就要遵守一些原则。其中之一就是“信见信”，即信用人便为人所信任。《孙膑兵书·篡卒》也指出，军队战斗力的增

强在于赏罚必信。《百战奇法· 信战》则说“信则不欺”，“上好信以任诚，则不用情而无疑，故战无不胜”。要做到“信”，必须一是不欺他国，不欺其民；二是上下信任。至于以“信”治军的论述还可以举出许多，都不外以下几方面的内容：

一、守信用，不欺邻国，不欺民众。如齐桓公不背曹沫之盟，归还土地；魏文侯不违虞人之期——有一天，他和看守山林的小吏约好去打猎，结果到了那天下雨了，他就冒着雨去向那个小吏说明不去打猎了；东汉邓训以恩信征服胡人小月氏部落等等。

二、赏罚必信。如秦孝公用商鞅变法，立木南门，移木北门者赏赐50金。

三、将帅与士卒上下信任，同心协力。如燕昭王信任乐毅而致胜，燕惠王却不信任乐毅而致败；诸葛亮任信士卒，士卒也因此忠于诸葛亮；朱元璋为了安抚降卒，使他们消除忧虑，便故意在降卒中挑选500人充当卫队，降卒见朱元璋对他们深信不疑，极为感动，于是甘心为他效力，成为朱元璋的忠实将士。

不以信治兵，上下离心，导致兵败身亡的例子也不少。三国张飞，雄壮威猛，骁勇善战，勇冠三军，但他却不体恤士卒，刑杀过分，暴而无恩。最后，在东征发兵之时，死于非命，为部将张达、范疆杀害。“治兵以信”从古到今倍受重视。以“信”治兵而得胜和不以信治兵而致败的例子，从正反两面给予将帅更深刻的启示，那就是用兵打仗、率众御敌，必以信为宝。

而赏罚是为了严明纪律，激发士卒奋勇作战。军事统帅都要把着眼点放在激励部属这一个最终目的上。古代将帅为达此目的，在执行赏罚时，往往重视“诛大赏小”。

“诛大赏小”历来受到将帅们的重视。因为，如果主将能够在全军将士面前做到“诛大赏小”，就在事实上表明了军令的威严和主将坚决执法的至公之心与明察秋毫的至诚之心。使将士不敢稍有疏犯，又使将士内心悦服。

吴王阖闾时，孙武来到吴国。阖闾读了他的著作，很是钦佩。

问道："可以试试练兵的方法让我看看吗？"孙武说："可以。"又问："你的练兵方法可以适用于妇女吗？"孙武说："可以。"

于是阖闾挑出宫中美女180人，交给孙武。孙武把她们编成两队，派阖闾的两个最宠爱的姬妾，分任队长，每人都持着戟，站成了队。孙武先对她们说："你们都知道心、左右手和背的位置吗？"她们都说"知道"。孙武说："心在前，左手在左，右手在右，背在后。大家都明白吗？"她们都说"明白"。孙武部署已定，设下了执行军法用的斧钺，"即三令五申之"。然后击鼓使她们向右。

妇人们却嘻嘻哈哈地笑起来。孙武说："约束不明，申令不熟，这次应由将帅负责。"于是"复三令五申而鼓之左，妇人复大笑"。

孙武说："部署已经明确，解释也已透彻，这次仍旧不照办，那就是士兵不听指挥的问题了，队长应受军法处分！"

吴王阖闾正在台上观看操练，见要杀他两个爱姬了，大吃一惊，急忙派人下来传话，说："我已经知道将军善于用兵了。我没有这两个爱姬饭都吃不下的，请不要杀她们吧！"孙武答道："我既已受命为将，将在军，君命有所不受！"当即把两个队长斩首示众，依次派第二个人分任队长。于是又击鼓操练，妇人们不论向左、向右、前进、后退、跪下、起立，全都服从命令，而且严肃认真，毫无嘻笑喧哗的声音了。

孙子便向阖闾报告道："兵已经练好了，请大王检阅。这两队士兵，尽可任意指挥，即使叫她们到水里火里去也不会抗命了。"阖闾苦笑道："行了，你休息休息吧，我不想检阅了。"孙武有些不满，说："您只欣赏我的理论，却不支持我实行！"阖闾到底还是拜他为将。

执法必须公正，否则如果只对一般士卒施以极刑，而那些位高权重者违犯军法却不处置，便不能使全军折服。唐代名将高仙芝部下的节度判官封常清执法严明，高仙芝乳母的儿子郑德诠官居"郎将"，他凭着和高仙芝的特殊关系"威动军中"，当他违反军纪时，封常清令左右将其押来，叱责道："郎将安得无礼？……须暂假郎将死，以肃吾军。"关起门来将其杖死，面朝地拽了出去，以肃军

纪。高仙芝妻及乳母在门外求情，不能得逞，告到高仙芝。高仙芝大吃一惊，却因封秉公执法而不敢发作。

吴起自己就极力主张奖励有功。每次战后，魏武侯就在宫廷设宴，上等功坐前排，荤菜席位，并使用贵重的器皿，食用整只的牛、羊、猪三牲；二等功的坐中排，器皿次一等；没立功的坐后排，没有贵重的器皿。并赏赐有功人员的父母妻儿，使之得到乡里尊重。三年之后，秦国出兵，临近西河，魏国士卒听到这个消息，不等将帅命令，自动穿戴盔甲奋起抗战的有上万人。

在现代企业管理中，管理者最重要的工作，其实就是知人善任，但是，仅仅做到“知人”，并不意味着领导就善于用人，因为用人是需要通过建立一种制度和标准来实现的，就吴起所说的禁令与刑罚。

企业纪律是保证执行力的先决条件，什么是纪律？纪律首先是服从，下级服从上级、部门服从公司、公司服从集团。令行禁止，决定的事和布置的工作必须有反应、有落实、有结果、有答复。服从是任何一个职业经理人的基本素质。

纪律是严格遵守各项规章制度，贯彻各种会议决议，执行集团、公司制定的预算、计划、通知，这是干部员工必须履行的职责。当然，自律是纪律的重要组成部分。干部必须带头遵守有形的规章制度和无形的企业文化，这是贯彻纪律的关键。任何干部、员工都不得将个人、亲属、朋友、小团体的利益凌驾于企业利益之上。

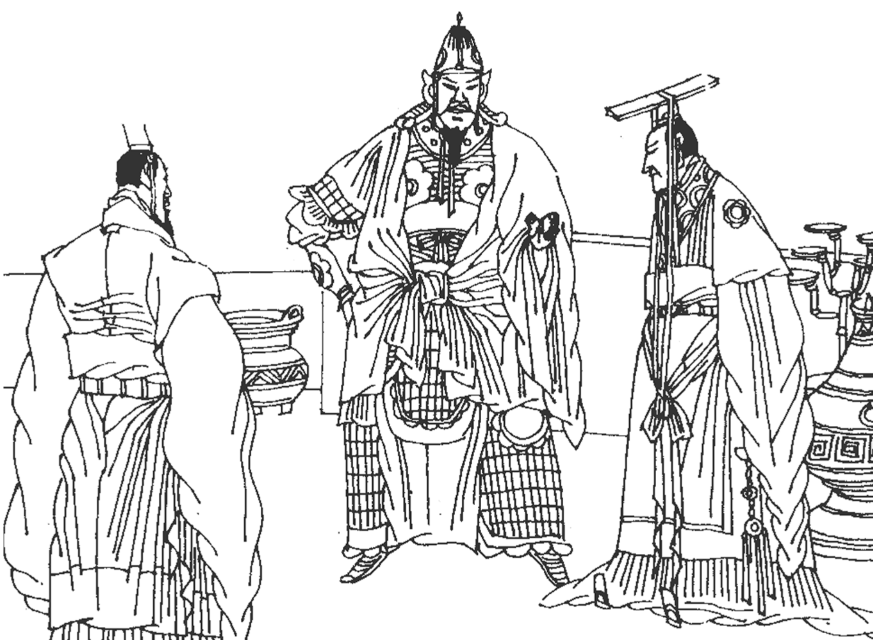
虽然现代企业的干部员工来自五湖四海，但既然在公司里做事，工作习惯必须适应公司的纪律。形成纪律是一个人、一个团队在复杂多变的竞争环境中生存、发展乃至成功的基础。从学习规则，遵守纪律，树立纪律意识，刻意使自己的行为服从于纪律，到自觉把纪律变成自己的习惯，需要一个较长的过程，需要克服自身许多不完善之处。但只有把纪律变成为习惯，才能具备持久的战斗力。

现在大家都在谈企业文化，其实，纪律就是企业文化的核心内容。没有纪律的企业文化不可能指导各项实践有序地取得成功。

四　先占其将，而察其才

【原文】

吴子曰："凡战之要：必先占其将而察其才。因形用权，则不劳而功举。其将愚而信人，可诈而诱。贪而忽名，可货而赂。轻变无谋，可劳而困。上富而骄，下贫而怨，可离而间。进退多疑，其众无依，可震而走。士轻其将而有归志，塞易开险，可邀而取。进道易，退道难，可来而前(1)。进道险，退道易，可薄而击。居军下湿，水无所通，霖雨数至，可灌而沉。居军荒泽，草楚幽秽(2)，风飙(3)数至，可焚而灭。停久不移，将士懈怠，其军不备，可潜而袭。"



【注释】

（1）前：通剪，消灭的意思。

（2）秽：繁茂，多草的意思。

（3）飙：狂风、疾风。

【译文】

吴起说："一般说来作战最重要的是，一定要预先探知敌人的将领是谁，观察其才能。根据情况，运用计谋，不费力气而大功告成。敌将愚昧而轻信于人的，可以用欺骗的手段诱惑他。敌将贪婪而不顾名誉的，可以用金钱收买他。敌将轻率而无谋略的，可以用疲劳战术使他困顿。敌人上级军官富裕而骄横，下级吏卒贫困而怨愤的，可以用离间的手段分化他。敌人进退犹疑不定，部队无所适从的，可以用震憾的方式吓跑他。士卒藐视其将领而思归恋家的，可以阻断平坦大道而开放险阻之路，引而截击消灭他。敌人进路平易而退路艰难的，可以让他前来并消灭他。敌人进路艰险而退路平易的，可以逼近猛击他。敌人驻扎在低洼潮湿的地方，水道不通、大雨连日的，可以放水淹没他。敌人驻扎荒郊野泽、杂草丛生、环境污秽而常起狂风的，可以用火攻烧死他。敌人久住一地而没有移动，官兵懈怠、戒备疏忽的，而以乘机偷袭他。"

【心得】

在这段论述中，吴起提出"占将察才"的战术原则，即在对敌作战之前，应充分了解敌军和其将领，如此才能针对其能力和个性来制定作战方案，克敌制胜。孙子也曾指出："凡军之所欲击，城之所欲攻，人之所欲杀，必先知其守将、左右、谒者、门者舍人之姓名，令吾间必索知之。"又说："故明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。"

吴起与孙子都很重视了解敌将和敌人各方面的情况，认为这是在战争中取胜不可缺少的条件。

人生境遇万千种，造就万千众生相。社会上云云众生，千姿百态，一个人要立身社会，面观人生，与人交往，没有一副识人的眼睛，恐怕是不行的。

诸葛亮聪明盖世，智慧超人，上知天文，下知地理，中知用人。他累积其知人察人的经验教训，为后人留下一篇《知人》的总结，从中可以了解到自古以来的“知人之道”。

诸葛亮的知人术高明就在于不但知人于未名之中，而且察人于未变之时。刘备托孤白帝城时，诸葛亮了解到大将魏延“脑后有反骨，不可重用”。但他并不因魏延有叛逆之相而贬弃他，反而继续让他领兵作战，创建功业。直到魏延言行中显示出欲另树一帜、不再屈居人下的反叛意向，诸葛亮才于弥留之际布下后发制人的锦囊妙计，让人于魏延反迹暴露时，将其处死。

如果诸葛亮没有一定的知人功夫，还不葬送在魏延的手中吗？诸葛亮的知人术就是看人不看表面，必须通过实践考验，从志、变、识、勇、性、廉、信7个方面观察识别人的本质和才干。

知人之性，不单单是军事家、政治家、外交家和企业家需要，对于我们每一个人来说，进行最平常的交往，也需要“知人”。不但要把握对方与众不同的特点，比如他们的特性、能力、特殊问题、需要和兴趣，凡能表露个人性情和能力的地方也应加以注意。

要深入地知人，还要看一个人的经历，例如哲学家叔本华在一本书的首篇谈论女人，文中贬低女性，显示出他对女性有一种不正常的排斥感。为什么？这与叔本华的童年经历有关系。叔本华父亲早逝，母亲生活奢侈腐化，很少顾及他。对于一个需要母爱的孩子来说，这一切无疑使他蒙受了痛苦和耻辱，他对女性的看法也渐渐偏执起来。最后，他终身不娶，只身独居。假如我们对叔本华的童年一无所知，就无法理解叔本华的“意志说”，也无法理解他对异

性的强烈排斥感和非常态的看法。

要知人之性，还需要对一个人在关键问题上的态度加以考察，因为一个人对关键问题的态度，隐含了他的性格与志趣取向；思想和价值观点。

交往不可太盲目，第一次见面便将对方奉为知己，是一种轻率、不负责任的态度。志不同，道不合，友谊迟早要消失。学一点知人之性的本领，运用于交往中，是十分必要的。

治理之道，就是善于用人之所长，避人之所短，也就是使人人各得所宜，而都能各扬其所长，避其所短。

识别人才，考核才能，是治理国家的根本。因此，古人曾提出：为治以知人为先。即治理国家以了解、识别人为最首要的事情。可以说，非知人不能善其任，非善任不能谓知之。这很富有哲理的良言告诉世人，不了解人就不能很好地使用人。没有很好地使用人就是因为没有了解人。所以，得人之道，在于识人。而识人之前，重在观人。观人重在言与行，识人重在德与能，不细观则不能明识，不明识则不能善用。只有知人才能善任，因为对一个人了解得越深刻，用起来就越得当。历来人们都认为，帝王之德，莫大于知人。也就是说，帝王的作用，没有比识人更重要的了。如果一个国君，有贤不知，知而不用，用而不任，这是一个国家三种不祥之兆的表现。所以，作为一个明君，最大的隐患就在于不能知道和识别人才。若不能识人，势必不能用人。一旦知道和识别到人才，又不及时地推荐和提拔使用，则为失才的表现；同样，一旦了解和识别的人既缺德又缺才，而又不及时地从其现任的位置上撤职和采取切实可行的措施进行罢免，继续将其留用，这必然是国家之祸，使人民受害，后患将是无穷的。古今中外的有识之士对识人的重要性都看得非常清楚，他们产生了极为相近的一种共识：要想国家繁荣富强，人民安居乐业，生活水平不断提高、完善，可以不识字，但不能不识人。总之，国家兴亡，务在得人、用人。得其人任用之则

存，失其人未任用则亡。何世无才，患在不识。

知人善用，择贤而任。要做到知人善用，所谓知人，就是考察选准人才；所谓善用，就是正确地使用人才。要做到择贤而任，所谓择贤，就是要选择那些德、才、能三才兼备的善良者；所谓而任，就是将具有德、才、能三才兼备的善良者任用到重要的工作岗位上去，发挥他们应有的智慧与才能。

那么，究竟怎样才能考察出一个人的品德如何、能力如何及其是否具有真才实学呢？

其实，标准很多，方法也很多。在此，笔者提出一个全面衡量人才的10项标准，以供明君参考：一、品德；二、能力；三、学识；四、交际；五、目的；六、行为；七、志向；八、专长；九、发展；十、成就。

举凡对那些品德高尚、能力突出、学识渊博、交际广泛、目的纯正、行为端庄、志向远大、专长精熟、发展全面、成就卓越的人来讲，我们可认定他为上上之才；而对那些品德恶劣、能力平平、学识粗浅、交际凡泛、目的不纯、行为不端、志向渺小、专长全无、发展没有、成就归零的人来讲，我们可认定他为下流之徒；再对那些具备10项标准中1～2条或3～4条的人来讲，我们可认定他为平庸之辈，或是一般性人才，对那些已具备10项标准中5～6项或7～8项的人来讲，我们可认定他为中才，或确定其为上等人才。衡量一个人的全面并定义一个人才的水准，是应有所变动的，因为人本身是无时无刻都在变化与发展之中的，坏的人也可能变好，好的人也可能变坏。因此，我们要用发展的眼光看待人，用客观真实的眼光审视人，用全面公正的眼光定义人。观人要由表及里、注重表里如一，识人贵新不贵陈，用人须鉴古察今。以史为镜，明兴衰；以经为镜，通事理；以人为镜，知得失。

衡量一个人是否真的是一个人才和贤良，其方法举不胜举。下面，笔者就庄子和诸葛亮提出的一些观人、识人、用人的方法，再

结合本人对观人、识人、用人总结出的一些浅显方法与见识，提出观人、识人、用人13法。特陈述如下，以供参考。

第一、近使之而观其敬。他是否尊敬，将其安排到自己身边工作一段时间后，就会得知所谓“近使之而观其敬”，就是指将所要识别的对象安排到自己身边工作，因为天天在一起相见容易相熟，久而久之就会没有拘束，这样就便于考察他的恭敬行为如何。也就是观察他（这个人）在与人相交往的过程中是如何对待自己与他人的关系的。

古人云：“行己莫如恭，自责莫如厚。”即为人处世一定要恭敬，要求自己一定要严格。当然，“恭而无礼则劳，慎而无礼则怯，勇而无礼则乱，直而无礼则绞。”如果一个人不知礼节，虽然态度恭敬，却不免劳顿；虽然行为谨慎，却不免胆怯；虽然性情勇敢，却不免莽撞；虽然性格直率，却不免急切。这些是对一个人在待人处世的态度、行为、性情及性格上的要求。那么，一个人在做人及为人上，如果能做到谦虚谨慎，人们就会心悦诚服；做到诚恳老实，事情就每每成功。

“行谨则能坚其志，言谨则能察其德。”做事谨慎，就能使自己的志向更坚定；说话谨慎，就能使自己的德行更崇高。说明人应该言行谨慎，不乱说乱动。如果在自己身边工作的人因相处比较熟了，而放松对自身的谨慎，这是会出问题的。如同在平坦道路上行走的人放纵自己而脚下不留意，这样走快了就会摔跤；在艰险的道路上行走的人有所戒备而出脚很小心，因此走得很慢，反而跌不了跟头。这就指出了越是平易的地方，越是要谨慎。同理，在领导身边工作的人员越要谨慎。

常言道，你敬人一尺，人敬你一丈。尤其在领导身边的工作人员，应该自律、自重、自爱、自尊、自励、自强，严格要求自己，树立良好形象，不做有损身份的事，这样才能经受住近使之而观其敬的考验。

第二、远使之而观其忠。他是否忠诚，将其指派到远方工作一段时期后，就会从一些事实和侧面的反映中得以验证。所谓“远使之而观其忠”，就是指将所要识别的对象指派到远方去工作，因为相距很远而不能在一起，所以一个人在远方是办理正务还是胡作非为，就能够从其具体工作表现及侧面了解到他是否真的忠诚。这样的做法就是要考察他的忠诚度如何，也就是通过他在任职期间内的一些具体表现和侧面反映中观察出一个人的本质好坏，究竟是忠与不忠，乃至于是一般性的忠诚抑或是绝对忠诚。

在现实生活中，确实有“远使之而观其忠”这样的必要。因为在一些人看来，在天高皇帝远的地方工作，可以随心所欲、为所欲为，想干什么就干什么，想要什么就要什么，甚至视国家和人民的利益而不顾，目中无法，搞钱权交易、钱钱交易、权力交易、假公济私、损公肥私、吃喝玩乐，真可谓“五毒俱全”。在远离国家中央政府（或公司总部）的地方工作，上级难管到，群众（或员工）管不了，这样就给一些心存私欲的人提供了可以胡作非为的可能和机会。

为什么在远离领导的地方工作，有的人就干得很出色，有的人就干得很糟呢？关键就在于是否忠诚。心存歪念的人总是当着领导的面前拼命干，领导不在时就不干；领导在场时总是规规矩矩，领导不在时就为所欲为。当然，在现实生活中，也有更多的人是领导在场与不在场都是一样工作，尤其是领导不在场时，工作照样干得很出色。

第三、烦使之而观其能。他是否有吃力，将复杂的局面和频繁的事务交由其处理和完成，就会检验出真实的能力。所谓“烦使之而观其能”，即指在情况复杂时派他去工作，或是频繁地交给他一些工作并要求他在一定的时限内完成，从而考察他完成的过程和结果怎样，由此可看出他的能力如何。一个人的能力有大有小，有高有低，但在一般情况下是难以区分出来的。只有通过派给他（她）

很多的事务和在各种复杂多变的情况出现时，让其所识别的对象去独立处理，经过他（她）在实际工作中的具体表现，才能辨别其能力的高低、大小。

凡论人，通则观其所礼，贵则观其所进，富则观其所善，听则观其所行，止则观其所好，习则观其所言，穷则观其所受，贱则观其所为；喜之以验其守，乐之以验其僻，怒之以验其节，惧之以验其特，哀之以验其人，苦之以验其志。这就是说，凡是要考察一个人，当他仕途顺利时就看他所尊敬的是什么人，当他显贵时就看他所任用的是什么人，当他富有时就看他所养的是什么人，听了他的言论就看他怎么做，当他空闲时就看他的爱好是什么，当和他熟悉了之后就看他的语言是否端正，当他失意时就看他是否有所不受，当他贫贱时就看他是否有所不为。要使他欢喜以考验他是否不失常态，使他快乐以考验他是否放纵，使他发怒以考验他是否能够自我约束，使他恐惧以考验他是否能够自恃，使他悲哀以考验他是否能够自制，使他困苦以考验他是否不改变其志向。

凡是要选用将帅，必须先考察他的品德才能，然后向他交代方略任务，让他自己估量能否胜任，进而让他谈自己的设想，包括要使用哪一种盔甲兵器（工具），需什么人做参谋、副手，要多少兵马（人员及装备），用多少钱粮（资源），在那里置营（选择地点），何时成功（时间安排），自始至终的重要事项，都让他们自己筹划安排。“察能而授官者，成功之君也。”所以，我们先考察一个人的能力，然后才授予官职，这便是成功的国君。这也是我们“烦使之而观其能”的目的所在。

第四、卒能问焉而观其知。他是否有智慧，在仓促和紧迫的情况下突然地询问他，就会发现其智慧体现的真实水平。“卒能问焉而观其知”，指在匆忙和仓促的情况下突然询问他，看他的智慧如何。这是一种识人的方法。在应急情况下，料想不到的事情发生了，如何处理好这突如其来的事情，通常的人往往是束手无策，处

于无可奈何的状态。而对于智商高、反映灵敏的人来说，即便遇到料想不到的问题像枪炮地向他扑来，他也会从容不迫，遇险不惊、有条不紊地给以恰如其分的回答。

当在毫无任何准备的情况下，面对突然提出的问题，要想做出令人满意的回答，或对答如流地将问题一一作出相应的回答，这种智慧一般的人难以做到。只有学识十分丰富、经验十分成熟、智商较高、天资十分聪明、反应能力比较灵敏的人才能做到。尤其是当今世界，科技发展日新月异，在时代发展如此迅速的信息社会中，事物发展的迅速性，更需要思维敏捷的人才，解决和回答现实中许多迫切需要立即解决而仍未解决的一系列新情况、新问题。要识别这样的人才，应“卒能问焉而观其知”，事实证明，这是明智之举。

第五、急与之期而观其信。他是否守信，在事态紧迫的情况下求其帮助、和其相约，就会在其赴约或不赴约中得以验证。“急与之期而观其信”，是庄子提出的一种识人方法。其意思是，在紧迫的情况下和他相约，看他是否守信。“信”，是为人之道。常言道：言必行，行必果，果必真。“信”，就是要守信承诺，说到做到。其实，这也是做人的一项基本要求。

孔子说：“人而无信，不知其可。”就是指一个人如果缺乏诚信，那么他就难以得到正面的评价。由此可见，坚持守信对做人是多么重要。

在现实生活中，“信”往往是不容易做到的。有的人对下属、朋友、同事许下诺言，可是过一阵子就忘了。何况“急与之期而观其信”，这样的守信就更不容易做到了。所以，“急与之期而观共信”作为识人的一种方法就更难能可贵了。

考察一个人的途径有很多，方法也很多，但是考察一个人应该首先考察他的“信”。守信的人自然会得到大多数人良好评价，反之，就会受到诋毁和抨击。

第六、委之以财而观其仁。他是否仁义，将钱财托付其管理和

使用，通过观察其对钱财的态度和对钱财的运用，就能得出结论。“委之以财而观其仁”，即指在考察识别人才时，通过托付给被考察对象以钱财来观察他的廉洁情况如何。爱财如命，见钱眼开的人绝不会是廉洁奉公的。相反，只要是真正的廉洁奉公的人，绝不会损公肥私去争不义之财。

贪为私动，贿随权集。对钱财看得太重的人，往往会想尽一切办法去拉拢贿赂一些有权有势的人来做他们的保护伞和摇钱树。志士仁人，无求生以害人，有杀身以成仁。用钱财来贿赂别人是不是仁者，就是看他对钱财采取什么样的态度。为私而贪者为不仁，为公而见钱廉洁者为仁者。廉洁的人不追求不应有的财物。所以，古人云：“廉者，民之表也，贪者，民之贼也。”即指官吏廉洁奉公，就是老百姓的表率；官吏贪赃枉法，就是残害老百姓的强盗。纵观古今中外仁者，他们共同的优点就是不贪不义之财。

贪夫徇财，其害无穷。明代有位官员，因贪赃受贿，事发后跳井自杀。朱元璋听到此事后对群臣说：“彼知利之好，而不知利之害，徒知爱利，而不知爱身，人之愚孰有甚于此?”他进一步发挥说：“君子闻义则喜，见利则耻，小人见利则喜，闻义则不从，是故君子舍生取义，小人则舍生为利，所为相反。今其人死不足恤。”礼部尚书就此议论说：“其事可为世之贪污者戒。”

第七、告之以危而观其节。他是否有气节，当危难来临时让其处置，就会检验出他的节操。“告之以危而观其节”，就是指在识人时，告诉危难的情况让他处置，从他处理危难的情况来观察其节操。节操，既指气节情操，就是一个人在关键时刻和重大原则问题上表现出来的立场和道德方面的坚定性。

古人讲得好：“将受命之日刚忘其家，临军约束则忘其亲，抱鼓之急则忘其身。”表现在人生道德情操方面，就是思想情感的正义性——勇于坚持真理，凛然伸张正义，绝不献媚争宠，始终正大光明，保持高风亮节，珍重国格人格。

范仲淹曾以直言而遭三贬，三起三落都不改其志，他为国为民，敢言敢谏，始终如一。他先忧后乐的精神，仁人志士的节操，对时人后人的影响都很大。这些有气节的人大都是敢于直言不讳，从而得罪了当权者，他们往往是以细故而被否认其大节，因而“不幸陷于吏议”，且这些正直之士，大多是有真才实学者，他们被降职不用，实是国家的损失。因此，范仲淹在他身为边帅掌握实权时，力之所及，任用他们为国效力。也使贤才不致埋没成为废人。如他重用的孙盛敏，才勇过人，议论刚直，三知庆州，人服其能，曾与狄青共率兵破平侬智高。而滕达道这人有文武全才，曾被贬低，范仲淹素重其人而重用之。事实也证明，范仲淹善于知贤才，他任边帅期间因重用有气节的人，边城无虞，西夏不敢入侵；而经他荐拔的大批学者，为宋代学术鼎盛奠定了基础。

气节中人必然赏识气节中人。范仲淹的例子就是很好的说明。一个人在危难的时候能够挺身而出、果敢坚毅地维护国家（或是公司）的利益、人民（或是员工）的利益，并能够把事态控制在最有利的一面上，既保护了国家（或是公司）又抑制了事态的恶性发展，这其中必然充分体现了他的气节和能力。那么，这样的人才就是被重用的对象。

第八、醉之以酒而观其态。他是否有德，用酒将其灌醉，就会在其是否有失态的言语和举止中得到证实。“醉之以酒而观其态”，就是把要考察的人用酒灌醉来了解其变化的形态，从而判断其修善的程度。酒本来就是使人狂放不羁之物，请人喝酒，又要苛求人不要酒后失态，就太难了。所以，有不少人认为，醉之以酒而观其德，此法甚好。人虽有德，醉后则不能自持，此亦白璧之瑕也。这就是说，酒醉后可以看出其德行，人虽有德行，酒醉后往往不能自我控制，这也是白玉之微瑕也。意思是指通过观察人的行动来识别人。

一个人在醒时“有德”是理所当然的，那么，一个人在醉后就

"无德"是不可以原谅的。"酒后有德"与"酒后无德"的差别就在于一个人对自身控制能力修炼的程度如何。一个修炼有素的人在任何场合及任何条件下都会保持一份清醒的头脑；而对于一个平时懒散、随欲而为、无心修炼的人来说，往往会在酒醉后更加放肆和大胆，甚至干出的丑恶行为连他自己在酒醒后都不敢相信。

同样是酒，伟人会喝得精彩，蠢人会喝得愚笨；大诗人会喝得豪气冲天，小混混会喝得东倒西歪；英雄会喝得胆力过人，懦夫会喝得意志颓废；聪明人会喝得友情长存，"傻瓜"则会喝得无亲无友。

喜时喝酒是助兴，悲时喝酒是消愁。多数人在不悲也不喜时喝酒，没别的什么原因，就是嗜好。少许饮酒能助益，过量饮酒会误事。酒是人在工作和交际中必不可少的"润滑剂"，如运用恰当则会一帆风顺，如运用错误也可能会变成"毒药"，造成悔之晚矣的严重后果。

同样喝酒，一定要喝出一些意义来。感情酒、庆功酒、礼仪酒、进步酒、婚宴酒、送行酒等可以去喝，但也要适量；而寂寞酒、无聊酒、空虚酒、伤感酒、堕落酒则最好不去和不喝为好。

第九、杂之以处而观其色。他是否好色，将其放在男女杂处的环境里，就会检验出来。"杂之以处而观其色"，就是将考察对象放在男女杂处的环境里，看他是否好色。色这里专指漂亮的女子。爱美之心人皆有之，但陷入"温柔乡"而不能自拔，就会造成于国于公于家于身都不利。声色犬马，皆人之欲，声则为首。从科学的角度来看，悦耳的声音不仅对心理，而且对生理都会带来益处。这个道理可以说是老少皆知。但历史上的唐明皇、陈后主却"因色误国"，最后落得个"商女不知亡国恨，隔江犹唱后庭花"的下场。究其原因，是他们过分沉溺于女色的靡靡之音中，从而不理国事的结果。

常言道：英雄难过美人关。人生中总会要经过几道关，什么金

钱关、权力关等，而美色关就是其中的代表。能否过好这些关，就看一个人的素质如何及品性如何。品德高尚的人，素质较好的人，一般来说都能过好金钱关、权力关和美色关等；但也有一些意志薄弱的人，思想素质较差的人，一般来说是难过这些关的。我们不反对男女之间的正常来往和正常相处，同时，我们也反对那种只要把男女放在一起就视其为关系不正常的偏见。

关于欲念上的事，一个人绝对不要跌入其中，否则，一味贪图享乐，便会坠入万劫不复的深渊而不能自拔。一个人应该有自制能力，抗拒欲念的诱惑。

男女之间的正常关系是有一定界限的，一旦超过了正常的界限就是不正常的关系。如有妇之夫、有夫之妇的男女，出现了第三者插足，出现了婚外情、外遇等现象就是不正常的关系。尤其那些好色之徒、色狼或卖淫嫖娼者，更是思想品德败坏的人。如果把这样的人将其男女杂之以处，就一下子可看出他好色的本性。对于那些思想品德好的人来说，把他们放到这样的环境中，他所反映出来的是能够很恰当地和谐地处理好男女之间的正常关系，他们绝不会因“好色”而自毁前程、重重地摔一跤的。所以，识人，采取“杂之以处而观其色”是为上策。

第十、促膝交谈而观其心。他是否诚心，在最近的距离内进行谈心，也会从其言语和举止的表露中反映出很多真实而有价值的参考信息。“促膝交谈而观其心”，是指把要考察的人放在最近的距离内进行谈话，从而从对方的言谈中、眼睛里、表情上、动作等方面来观察出他内心深处的真实所在。促膝谈心，大多是体现在情人之间，或是用在感情极为密切的人身上。听其言，观其行，是可以从一个人的言谈和举止中看出其内心世界的。说假话的人，他再做一些掩饰，在最近的距离内也是可以看出一些“破绽”来的。而讲真话的人，也可以通过谈话内容中的各个方面反映出他的才智，从其表象的举止中，观察出他内心的虔诚度。而与此同时，我们也可以

从一个人的言谈举止中，观察出其缺点和不足。

常言道：言为心声。一个人在说话的时候，多多少少总会反映出其内心的一些活动。如：他（她）向往的是什么，他（她）需要的是什么，他（她）追求的是什么，他（她）喜欢的是什么，他（她）爱好的是什么，他（她）注意的是什么，他（她）学习的是什么，他（她）联络的是什么，他（她）评价的是什么，他（她）议论的是什么，他（她）倾向的是什么，他（她）述说的是什么等。这些通过语言上的表述都可以准确地反映出他（她）内心世界的真实想法和用途。

在现实生活中，有太多的假话和谎言。如果我们不能及时地发现并识破其内心中的阴谋诡计，那就可能被说假话和谎言的人所欺骗。轻则使我们损失钱财，重就会让我们蒙受冤屈，从而失去最珍贵的友情和爱情。

人心难测，不可不防。我们听到和看到过有太多的人曾经被欺骗的故事，甚至在你的身上就发生过。难道，我们就甘心情愿再被那些心怀叵测的人所欺骗吗？我想，你的回答是肯定的：我们绝对不需要再欺骗了！但是，在现实的工作与生活中，你可能还会遭到那些“坏人”的不止一次的欺骗。究其原因，是你需要掌握一种识别这种人的方法。“促膝交谈而观其心”，是可以帮助你累积许多经验，从而识破假话和谎言的。

牢记住：我们千万不要再被一些甜言蜜语或表象繁荣的假象所迷惑了。睁开你的“火眼金睛”吧，把那些具有阴谋诡计的“骗子”识破，就让他们的“骗术”无所用途。

第十一、观其好恶而知短长。他的长处和短处都在那些方面，通过观察一个人的行为习惯来了解其爱好和厌恶、就会发现其优劣。“观其好恶而知短长”，是指根据一个人的习惯行为来判断和考察他的特长及短处。在现实生活中，几乎每个人都有自己的习惯与爱好。人们总是在选择自己新的行为方向，或始终保持一个如一的

行为习惯与行为定势。通过观察一个人在生活中的一些选择，就可以发现他（她）的喜好与厌恶。因为，选择，就意味着有取有舍。绝大多数人会选择自己很喜欢或比较喜欢的事物来进行操作和把玩。

每个人都有自己最喜欢的东西，他们可能是物品或人物，也可能是某种行为成习惯（比如有的人就特别喜欢清洁，甚至达到了洁癖的程度）。玩物会丧志，赌博变质，抽烟、喝酒伤身；爱学习会使人进步，爱工作会使人勤奋，爱思考会使人有成，爱他人会使人有情，爱江山会使人有感等，不一而举。

每个人都有自己的习惯与爱好：有的喜欢经商赚钱，有的喜欢从政当官，有的（还是大多数）喜好抽烟、喝酒，有的爱好下棋、打牌，有的喜欢上网、聊天，有的喜欢跳舞、唱歌，有的喜欢写作、思考，有的喜欢看球、参赛，有的喜欢远行、旅游等。人类生活真是丰富多彩，所以，才有那么多的喜欢与爱好。当然，事物的发展总是两方面的，人类的习惯与爱好也是同样，当人们有喜好一面的时候，也会有他厌恶的一面。比如，有的人就是不愿意学习，有的人就是讨厌工作，有的人就是憎恨赌博，有的人就是害怕锻炼等，人在厌恶的方面也是很多很多的。我们通过观察一个人的喜好与厌恶，也就可以从中判断出他的专长、优点，同时可以看出他的短处及缺点。中国有句老话说得好：习惯成自然！自然显本性嘛。“观其好恶而知短长”，实际上就是根据人的习惯行为、嗜好特点来判断一个人的真正专长及短处。

喜欢与爱好是有其程度区分的。喜欢与爱好，时间一长就形成了一个人的嗜好。那么，可以说，没有什么别的比嗜好更能反映一个人的本质了。嗜好，不必考虑别人的眼色，不受他人或法律的制约，他完全是出于自愿的。所以，也就最能暴露出一个人的深层心理结构了。嗜好的范围几乎完全是自我的孤独领域，它是不能强加于人的，由此也就可以证明嗜好是人的潜意识的最好流露。

玩物与嗜好所告诉你的，可以说是这个人的一切。从千差万别、形形色色的嗜好中，可以发现和总结出其中的一些奥妙，并能得出一些结论。一个出色的人类学家（或是上等人才），每到一地，就可以立刻发现当地的一些具有普遍性的行为取向与行为类型，由此，他就可以得出一些令人拍案称奇的结论。实际上，为人们所称道的福尔摩斯，就是一个训练有素的人类学家。

第十二、观其交游而知贤肖。他是否贤良，通过观察和了解其结交的都是哪类朋友，就可以断定其是好人或坏人了。古人云："审其好恶，则其长短可知也；观其交游，则其贤不肖可察也。"这就是说，看看他所喜爱的和厌恶的，他的长处和短处也就可以知道了；观察他交往的朋友，他是好人还是坏人也就可以判断了。

俗话说：近朱者赤，近墨者黑；物以类聚，人以群分。人的行为相当复杂，人与人之间的关系更是如此。人与人之间总是有这样一种情况，情绪、兴趣、爱好、性格相互融洽者常常结为朋友。

人与人之间的交往大多数是因为志趣相投，并且有一个共同的目的。有的人是为了一个相同的事业走在一起的，他们有着一个共同创业进步的伟大目标；而有的人纯粹是为了吃喝玩乐而走在一起的，他们有的只是在一起赌博、胡闹的随意性，而最可憎的应该是那些为了某种不可告人的目的而走在一起的，他们内外勾结、狼狈为奸。正是根据不同人所交结的朋友不同，我们就可以通过这一点来认识所考察的人是贤才，还是不肖的坏人。

知人看交结，识人看处事。人们常说，知人难，知人心更难。只要看其交友，知人也就不难。人都是有朋友的，要想了解一个人，只要看一看他结交的、经常在一起的朋友都是什么样的人，自然就会明白他的人品是好还是不好。鱼交鱼、虾交虾，蛤蟆找的是蛙亲家。赌博的人周围都是赌徒，好色的人喜欢和女人打交道，搬弄是非的人经常与长嘴舌在一起，忠厚老实的人一定不会和诡计多端的人交结。

所以，欲知其人，不必费劲明察暗访，弄清他与谁交往也就够了。

第十三、观其穿截而知雅俗。他是否高雅，通过观察其穿戴所反映出来的精神面貌是否适宜其自身的素质，就可以判断和确定了。“观其穿戴而知雅俗”，是指通过其所要考察对象的穿着打扮来判定他（她）是雅或俗。人的穿戴主要是反映一个人的精神面貌，它可以表现出一个人的气质、修养、风度，同时也可以表现出一个人的身份、富有或贫困。当然，穿戴中反映出的雅俗并不是单靠其钱多钱少就可以判定的。殊不知，穿金戴银、满身名牌的人就一定是“雅”的人，而穿着简朴、没有装饰的人就一定是“俗”的人，那么，你就大错特错了。人的雅俗绝对不是以衣饰的贵重与否就可以轻易判定的。满身名牌的人，可能会俗不可耐；而穿戴简朴的人，可能是学识丰富、素养极高的人。“莫以两眼看花俏，而要真心待学问。”

常言道：佛靠金装，人靠衣裳。这说明衣着穿戴对一个人是十分重要的。一些重要的场合就更强调一个人的穿戴的重要性。如：参加朋友的婚礼或宴会、参与国际商贸的谈判、代表公司参加重要的会议并讲话、出席亲朋好友的送殡和葬礼等，都需要我们极其认真地对待自己的穿戴。在平时应该穿什么，一般没有太多的要求，而在参加或出席重要场合的时候，就有着很多的严格要求和注意事项。如果在非常特殊的场合穿戴错误，不仅会使自己陷入尴尬、丢失身份，同时还会遭受别人的极度蔑视、愤慨和不满，这样造成的严重后果可能是轻则失去朋友、丢己脸面，重则会使谈判失败、名誉扫地。

从以上论述中可以看出，要想了解一个人，就应该从各方面观察和考验他，只有善察，才能识人。

五　看人说法，轻锐尝敌

【原文】

武侯问曰："两军相望，不知其将，我欲相[1]之，其术如何？"

起对曰："令贱而勇者，将轻锐以尝之。务于北，无务于得，观敌之来，一坐一起[2]，其政[3]以理，其追北[4]佯为不及，其见利佯为不知，如此将者，名为智将。勿与战矣。若其众讙哗[5]，旌旗烦乱，其卒自行自止，其兵或纵或横，其追北恐不及，见利恐不得，此为愚将，虽众可获。"

【注释】

（1）相：看，观察。

（2）一坐一起：坐，即坐阵，用于停止。起，由坐阵变为立阵，以便前进。一坐一起，这里指每次前进和停止。

（3）政：这里有指挥的意思。

（4）北：败。

（5）讙哗：大声喧哗。



【译文】

武侯问道："两国对峙，不知敌将的才能，我想调查清楚，用什么办法呢？"

吴起回答说："让地位低而勇敢的战士，率领轻装精锐的小部队去试攻敌人，务必要败退，不要求胜，然后观察敌人出战的行动。如果敌人的进退行止都有条不紊，追击假装追不上，见到战利品装做没看见，这样的将领是有智谋的，不要和他交战。如果敌人喧哗吵嚷，旌旗混乱，士卒缺乏统一的行动，兵器横七竖八，追我唯恐不及，见利唯恐不得，这样的将领是愚昧的，敌军虽多也可以俘获他。"

【心得】

在这一段论述中，吴起对上一段所提出的了解敌将的问题进行了更加深入的阐述。他指出，要了解敌将必须善于"相将"，要在掌握其性格、能力、用兵作战的方法等基础上，进一步透过动态的试探判断，即透过小部队的试攻，来直接而实在地了解敌军将领指挥作战的才能，摸清敌将的底细。

对此，吴起提出了"轻锐尝敌"的战术原则。此谋是在两军对峙时，为了判断敌方将领的本领从而决定是否求战、是否可胜的谋略。具体实施过程是先让地位低而勇敢者率轻捷善战的小部队进攻，以试探敌军。其任务是败北后退，目的在于诱使敌人前来追赶。观察敌人追击的行动，如果一坐一起之间，步骤井然有序，假装追不上，见到败北的小部队丢弃的财货兵器却假装看不见，这样的敌方将领是明智的将领，我方就不可急于求战。若敌军之追击吵吵闹闹，旌旗凌乱，士卒自行自止，兵器纵横无序，狂追冒进，见到财物唯恐抢不到手。那么，率领这支部队的就是个愚蠢的将领。这样的部队，人数再多也可以战胜。

若想了解敌方将领的情况，可以采取以己度敌的谋略。此谋是

指战争指挥者在谋划自己的行动方案时，必须预先打听对方的情况，判断对方的企图，从己方的行动计划中，推断敌方可能会采行的应敌措施。《兵法百家释言·累字释文》解释此一谋略时说，是“以己之心，推敌人之心；以己之能，推敌人之能；以己之智，推敌人之智”。

1944年末，苏联白俄罗斯的突击部队推进到距离柏林不远的奥得河时，与后续部队脱节，侧翼暴露，军队疲惫，且坦克因补给供不上而大量脱队。这时，苏军指挥官朱可夫联想到战争初期的一段情景：当气势汹汹的德军进攻到距离莫斯科只有30公里时，朱可夫从危机中看到了战局转化的曙光。他认为，敌人虽然兵临莫斯科城下，但战线拉长，脱离后继，已成强弩之末，没有什么突击力量了。朱可夫根据这个判断，适时组织部队从侧翼反击，一举扭转了战局。现在的情况反转过来了，苏军虽然危及柏林，但目前也已成强弩之末。希特勒的将军们也一定会想到从侧翼反击的战策。于是，朱可夫及时派出掩护侧翼的部队向北挺进。果然遇到了正在突进中的德国反击部队。由于朱可夫采行了“以己度敌”的思想谋略，才及时弥补了可能出现的失败。

己方能想到的高计妙策，敌人都可能考虑到。以己度敌、周密布置，才能使自己紧握主控权，永立不败之地。

此外还可以从敌军将领的意图中，反彼知己。这一谋略是指高明的军事统帅从敌方的行动中，不仅能探知敌方的意图，而且反过来还能了解自己军队存在的漏洞或可能会发生的错误，从而重议计策，避免漏洞，争取战争的胜利。

魏文帝黄初四年（公元223年），曹丕委任满宠为征东大将军，带领大批人马，与孙权隔江对峙。这年冬季，满宠得悉孙权亲率大军进攻合肥，立即上表请求调集充州（今山东充州）、豫州（今安徽亳县）两地兵力前来御敌。这时，孙权发现魏军早有准备，便收兵退回到建康（今江苏南京），魏主曹丕也随后下令满宠遣返充、豫两州的兵力。满宠立即上书拦阻，说：“孙权现在既无内忧、又

无外患，劳师动众，日费千金，却不战而退，于理不合，其中必然有诈。臣看孙权是企图骗我撤退防御兵力，以便乘虚进攻。请圣上准予暂留充、豫二州的兵力，静观其变，以备不测。”曹丕立即批准了满宠的建议。果然，10 多天后，孙权率军卷土重来。可是由于满宠早有戒备，吴、魏两军经过一场激战，吴军受挫，孙权被迫撤退。

满宠“反彼知己”，从孙吴军队的行动中判断出其战略意图，并由此知道了魏军可能出现的错误，而采取及早防堵漏洞、早作戒备的谋略，终于挫败了孙吴军队的突然袭击。

将帅指挥作战，特别强调要知己知彼，孙子曰：“知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。”作战之中，清楚明了敌我情势，虽经百战，也不致陷入危殆之中；对敌我双方情势不了解，只凭感情用兵，大多是要失败的。诸葛亮初出茅庐而“博望相持用火攻，指挥如意笑谈中。直须惊破曹公胆，初出茅庐第一功！”这首战告捷的赞叹诗，说明了诸葛亮出山“两把火”，都是以诱敌为前提的。当时诸葛亮初出茅庐，尚未展露才华，刘备又正处逆境，在博望坡以少数残兵引敌，于新野设空城诱敌，轻而易举就使对手上了钩。关于博望坡和新野之战，在史书中虽无记述，但诸葛亮善于知己知彼，特别是善于对敌将进行透彻了解确是事实。

吴起关于“相将”的谋略，对于商业经营也至为重要。许多经营者最常挂在嘴上的一句话便是“知己知彼，百战百胜”。就知己与知他而言，知己较知他要容易些，而要做到知他，必须费些心力不可。

日本的九家商社包括三菱、三井、丸红……其外销业务占 60%。这些综合性商社的特点是为厂商作设备与技术的提供，它们在海外有 2000 家分支机构，每天传回约 6000 页有关贸易的经济、政治、法律等情报。而综合商社所经手的产品多达 2 万多种，除销售外也重视售后服务。

综观日本综合商社能有如此庞大的影响力，最重要的原因乃是其能“知己知他”，掌握全世界市场的动态，而为日本厂商提供完备的服务，使其在国内外市场上，都能达到领先的地位。特别是三井，在1971年建立了著名的三井环球通讯系统。1981年实现了一系列电脑化，形成了崭新“字母显示资讯输入通讯系统”，从东京连接世界87个国家和地区的149个海外分支机构，全部用专线电传。其依靠东京、纽约、伦敦、悉尼和巴黎五个电脑控制中心，分别管辖亚洲、美洲、欧洲、大洋洲和中东地区。各中心之间用通讯卫星连接，所有通讯线路总长度达44万公里，可绕地球11圈。另外，1981年三井物产商社驻中国的情报人员获知中国钢铁工业的发展需要大量进口废钢铁，而驻纽约的情报人员获悉美国有大量的废铁出口，他们便意识到“这里有油水可捞”。于是立即两头牵线，一年后大批废铁便从美国转口到中国，三井物产商社从中大发一笔。

日本各商社搜集各国经济情报的广泛、迅速和准确，令人刮目相看。据报道，日本最大的五家贸易公司在世界各地的情报人员就有1.4万多人，每年开销的通讯费用达1亿多美元。现在，日本企业只要1～3分钟，就可查询到日本与世界各地进出口贸易的商品品种、规格等资料。50～60秒钟，即可获得世界各地金融市场的行情。由于其对市场、对手和顾客的需求了如指掌，在竞争中自然容易获胜了。

要达到知彼，特别是随时随地的知彼，确实很难。但要“知己”，也不是件容易的事。

在一个公司中，经营者要了解自己公司的实力、员工的能力和消费者对产品的反应；还要了解公司面对危机时的应变力如何。这些分析不是坐在办公室就能得到的，特别是规模庞大的公司，必须到现场实地观察，而繁多的资料更需借助电脑分析。

在“知己知彼”的策略中，有一个相当重要的内容，那就是知“对手之性”。军事家拿破仑就是一个善于研究对方将帅的专家。每

当开始一场战争的时候，他首先注意的是对方的统帅：是稳健多智的战术家还是暴虐躁进的草莽勇夫，胆怯多疑还是机警果敢，是贪利好名还是廉洁谦恭？先摸透这一切，然后才统筹全局，权衡利弊，决定自己的战略战术。凭此，他曾下了许多着离奇惊险的妙棋。

中国人传统的“观人”方法，在区分君子和小人的时候往往会从以下8个方面进行考察：

一是观气象：如果一个人看上去稳健庄重，态度温和，接触之后，令人感到谦逊安详，威而不猛，这样的人是君子。如果一个人态度谄媚，喜怒无常，就是小人。

二是观举止：举止大方，是君子；举止萎缩慌张，是小人。

三是观胸襟：心胸广阔的人是君子，可以干大事；而胸襟狭窄的人，将来可能会“以私废公”。

四是观学识：学识越丰富，越能忘我和去除私心。这样的人做事更多为公益；反之则可能存私心。

五是观心性：通过测试和考验，可以考察人的本性如何。比如，在一个人面前说出秘密的事情，看看他能不能保守秘密，借此可以知道这个人是否信守承诺。

六是观所处：根据人所处的不同地位，特别是在他的地位发生显著变化之后，对其前后的表现加以对照，就可以看出人的本性善恶。

七是观言谈：古人认为，沉默寡言的人往往是道德之士；说话滔滔不绝的人往往性情浮躁。

八是观操守：所谓“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈”，就是对“观操守”最好的解释。

当今市场，一个企业独霸某行业，无一个竞争对手的情况早已不复存在。知晓、了解自己的竞争对手已成为厂商们极重视的一件事。究其原因，市场竞争首先表现在同行企业之间的竞争。“同行是冤家”这句俗话在一定程度上反映了企业竞争的实际情况，尽管

这种表述并不全面、准确。客观情况是，同行业企业的规模、资金实力、生产水平、技术力量、职工素质、销售能力、发展战略、具体产品、销售方式等，都直接影响到市场需求状况、影响到本企业的市场占有率。

企业所面临的竞争对手大致包括以下几种类型：一是愿望竞争者，即满足消费者目前各种不同愿望的竞争者；二是一般竞争者，即满足消费者某种愿望而采取不同方法的竞争者；三是产品形式竞争者，即能满足消费者某种愿望的同类商品，而在质量、价格上相互竞争的竞争者；四是品牌竞争者，即能满足消费者对同种产品具有不同品牌愿望的竞争者。

其实，竞争者不仅存在于同行之间，不同行业之间也存在着相互竞争的问题。这种竞争有两种表现形态，一是某种新兴行业、新产品对老行业、老产品的替代。譬如，晶体管替代电子管，电视机冲击电影业。所以，电子管生产厂家、电影业除了要对同行竞争对手进行了解外，还得注视这新兴行业的竞争者。不要同行间杀得天昏地暗，最后却被新兴行业“一锅端”。二是乍看起来几乎毫不相干、风马牛不相及的行业之间也同样存在着隐性的、然而又是激烈的市场竞争。因为消费者口袋里的钞票是一个常数，不是用在这里，就是用在那里，他们可以把这笔钱用于购买家用电器，可以去买高档服装，也可以用于旅游。他们可能存在把这钱用于哪一方面的模糊意向，但这意向并不是不可变更的，倘若哪一行业的哪一企业作出了颇能“蛊惑”人心的促销宣传，可能钱就流到他那里去了。所以，我们对非同行企业的种种行为亦不可视而不见或漠然视之，亦需分出一部分注意力去观察他们。

对竞争对手的了解应当是深入的、细致的、全方位的，具体说来包括下述内容：

竞争对手所生产的商品要了解，以知道他们现在正在做什么。这是对其现状的了解，属于最基本事实的了解。

竞争对手下一步还想干些什么？有哪些产品是即将问世的？有

哪些产品是正在研制的？有哪些产品是其意向中考虑的。

竞争对手所有产品的价格，这些价格是属于渗透定价法，即少盈利甚至不盈利以期扩大市场占有率的，还是撇脂定价法，以期从中获取巨额利润的。

竞争对手的产品有哪些特征？是节能型的（一是能节约现有能源，二是能开发、利用新能源）？轻微型的（即质轻、灵巧、微型）？工艺型的（把产品的实用性与艺术美结合起来）？安全型的（即让消费者在更大程度上体验到安全感）？智力型的（即实现产品的自动控制、赋予智力功能）？还是传统型的（即老用途、老式样）？

竞争对手的产品系列中有哪些遗漏、忽略，有哪些长处，有哪些不足？了解这一点的意义非常之大。日本人的许多产品进军美国市场，都是在美国人产品系列中被遗忘的角落上首先大做文章，然后才全面铺开。

竞争对手产品的市场销售量如何？是呈上升趋势、下降趋势，还是多年持平？

竞争对手的市场占有率如何？其成长率又是如何？

竞争对手的销售形式、途径以及经销商的数量及其合理性如何？是否存在被竞争对手遗忘了的、抛弃了的然而却是非常重要、非常有效的销售形式与途径？竞争对手与经销商之间的关系如何？经销商对竞争对手有哪些不满？有哪些抱怨？自己能否克服、消除这些不满与抱怨？

竞争对手企业及产品的知名度如何？美誉度如何？在消费者及客户心目中的形象又是如何？其知名度、美誉度在消费者心目中的形象是逐日上升还是每况愈下？

竞争对手的广告宣传费用大约是多少？与其销售额大概呈一个什么样的比例关系？他们的广告主要是通过什么媒介传播的？

竞争对手的企业内部关系处于一个什么样的状况，是上下同心、众志成城？还是人心涣散、勾心斗角？

竞争对手的员工素质如何？如果企业的产品、销售再上一个台阶，其员工素质能否担此重任？

竞争对手的企业主管即主要决策者具有什么样的个性特征？是开拓型的还是保守型的？是喜欢弄险的还是十分稳健的？是力图创一番大事业的还是守业求安的？此外，竞争对手的企业主管的基本指导思想是什么？是重视产品开发还是重视市场营销？是重视扩大规模还是力争财政盈余？

竞争对手企业的技术力量如何？是否有一批高科技人才作为技术支撑？

竞争对手的市场营销策略是什么？战略指导思想是什么？这些策略与战略指导思想中有哪些优点？有哪些缺点？在缺点中，有哪些是属于枝节的？有哪些是属于致命的？

竞争对手的战略指导思想和市场营销策略的实现率有多高？换言之，他们的思想转换为实际行为效率大约是什么样的比例？

从总体上看，竞争对手的生产水平、科技水平、市场销售水平大致处在哪个等级上？与自己相比有多大差距？

若从上述各个方面对竞争对手有一个透彻的了解，我们就可以对竞争对手的行为作出预测，前景作出预测，攻防能力作出预测。有了这些预测，我们就可以知晓我们现在能不能够攻击竞争对手，我们将来能不能够攻击竞争对手；若竞争对手对我们发起攻击，其杀伤力有多大，我们能不能够抵御。这样一来，我们在激烈的市场竞争中就有了充分的主动权，就不会沦为凭死力、凭蛮力的盲目斗士了。

六　有功进飨，无功励之

【原文】

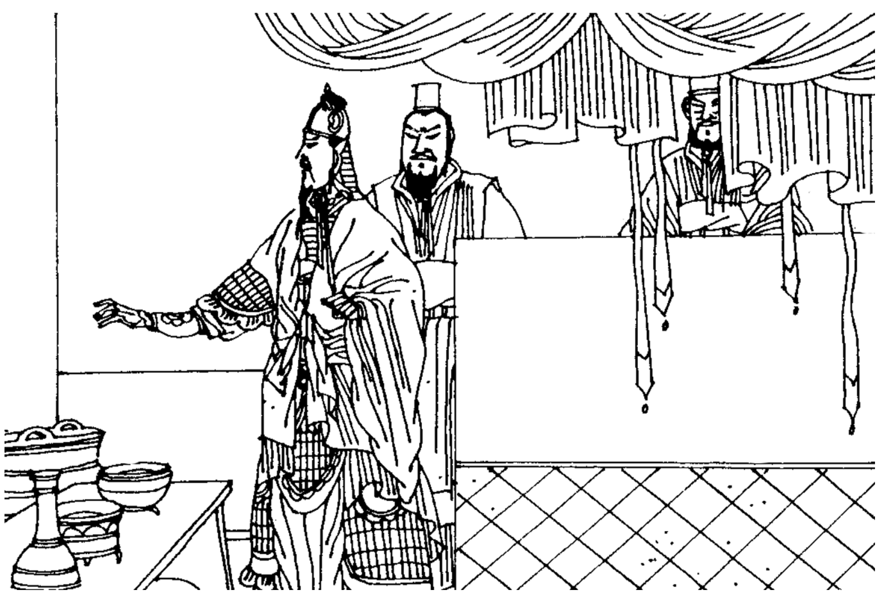
武侯问曰："严刑明赏，足以胜乎？"

起对曰："严明之事，臣不能悉[1]。虽然，非所恃[2]也。夫[3]发号布令而人乐闻，兴师动众而人乐战，交兵[4]接刃而人乐死。此三者，人主之所恃也。"

武侯问曰："致之奈何？"

对曰："君举有功而进飨[5]之，无功而励之。"

于是武侯设坐庙廷[6]，为三行[7]飨士大夫[8]，上功坐前行，肴席兼重器[9]上牢[10]；次功坐中行，肴席器差减[11]；无功坐后行，肴席无重器。飨毕而出，又颁赐[12]有功者父母妻子于庙门



外，亦以功为差。有死事[13]之家，岁使使[14]者劳赐其父母，著[15]不忘于心。行之三年，秦人兴师，临于西河，魏士闻之，不待吏令，介胄[16]而奋击之者以万数。

武侯召吴起而谓曰："子前日之教行矣。"

起对曰："臣闻人有短长，气有盛衰。君试发无功者五万人，臣请率以当之。脱[17]其不胜，取笑于诸侯，失权于天下矣。今使一死贼伏于旷野，千人追之，莫不枭视狼顾[18]，何者？恐其暴起而害己也。是以一人投命[19]，足惧千夫。今臣以五万之众，而为一死贼，率以讨之，固难敌矣。"

于是武侯从之，兼车五百乘，骑三千匹，而破秦五十万众，此励士之功也。

先战一日，吴起令三军曰："诸吏士当从受敌车、骑与徒[20]，若车不得车，骑不得骑，徒不得徒，虽破车，皆无功。"故战之日，其令不烦[21]而威震天下。

【注释】

（1）悉：知道，此指说明白的意思。

（2）恃：依靠、凭借。

（3）夫：发语词，无义。

（4）兵：武器。

（5）飨：送饭，这里是宴请的意思。

（6）庙廷：祖庙的大庭。

（7）三行：指座席分为三个等次。

（8）士大夫：有爵位的将佐。

（9）肴席兼重器：荤菜加宝器。肴，荤菜；兼，并，加。重器，国家的宝物，一般指鼎，古代的一种祭器，也是一种贵重的食具。

（10）上牢：古时祭祀用的三牲，牛、羊、猪。

（11）差减：按等级高低而相应减少。

（12）颁赐：颁发赏赐。

（13）死事：为国家战死之事。

（14）使使：前一个"使"为派遣意，后一个"使"为使者。

（15）著：表明。

（16）介胄：穿戴盔甲的意思，介，甲。胄，头盔。

（17）脱：倘若，或许。

（18）枭视狼顾：枭，猫头鹰。枭视，像枭寻找猎物那样目光专注。狼顾，像狼那样警惕，行走时常回头看。

（19）投命：舍命，拼命。

（20）徒：步兵。

（21）烦：多。

【译文】

武侯问道："刑罚和奖赏都很严明，是否就足以打胜仗了？"

吴起回答："关于赏罚严明的问题，臣不能尽道其详。但是，我认为不能完全依靠刑赏严明就可以打胜仗。只有发号施令，人人都乐意听从；兴师动众，人人都乐意出战；与敌交战，人人都乐意效死，这三项才是君主能够打胜仗的依靠。"

武侯又问："如何才能做到乐闻、乐战、乐死这三点呢？"

吴起回答说："君王可以选拔有功的将士设宴慰劳，让未曾建功的人也来参加，并给予鼓励。"

于是武侯在宗庙的大殿上设置了席位，分前、中、后三排宴请士大夫。建立上等功绩的人员坐前排，宴席加上贵重的礼器；次等功绩的人员坐中排，席上的食品和礼器依次减等；未曾立过功绩的人员坐后排，席上无礼器。宴会结束以后从宗庙出来，又在庙门之外赏赐有功人员的父母妻室，也以功绩大小分别等级。凡是为国捐躯的将士家庭，朝廷每年派遣使者去慰问、赏赐他们的父母，表明朝廷永远不忘烈士的功勋。此法实行了 3 年，碰上秦国兴兵来犯，兵临西河国境，魏国的将士知道了这个消息，不等朝廷发出号令，

数万人便纷纷自戴盔甲投军上阵，奋勇杀敌。

武侯于是召见吴起，对他说道：“你以前所说的‘励士之道’，今日见到成效了。”

吴起回答：“臣听说一个人的才能各有所短，也各有所长；士气有时旺盛，有时衰微。君王不妨试着派出毫无功绩的5万人，请允许我率领他们去抵御秦国军队。倘若战而不胜，那就会被诸侯所取笑，并且对时局失去举足轻重的地位。这就好比假使有一个犯了死罪的贼寇，潜伏在荒野之中，派1000人去追捕，但这1000人都瞻前怕后，原因何在呢？这是因为大家都怕这个贼寇突然出其不意地伤害自己。所以一个人舍命拼死，足以威慑千人。现在我把5万大军集合成像那个犯了死罪的贼寇一样，率领他们去讨伐敌军，威力自然难以抵抗了。”

于是武侯听从了吴起的建议，另拨战车500百辆，骑兵3000人，一战而击败了秦国50万大军，这都是励士之道的功效啊！

作战开始的前一天，吴起对三军发布命令说：“各级士吏要听从号令，与敌人的车兵、骑兵、步兵作战，如果我方的车兵不能俘获敌人的车兵，骑兵不能俘获敌人的骑兵，步兵不能俘获敌人的步兵，全军虽然最终打了胜仗，也无功绩可言。”所以开战那一天，下达的命令虽极简略，却威震于天下。

【心得】

赏罚严明，对于治军来说十分重要。但是如果要比较一下赏与罚二者谁是更为根本和重要的东西，不同的人可能有不同的回答，或说二者不可偏废，不能计较主次。但吴起却不这样看。他认为严刑并不是治军打仗取得胜利的可靠保证，明赏比起严刑来说，更具有激励士气的作用。

历史上秦始皇最讲严刑，他治军治国治民，都变本加厉地接受了法家刻薄寡恩的那一套哲学，推行极为严密和苛峻的法令。结果怎样呢？正如老子所说：“法令滋彰，盗贼多有。”即一个社会法令

越多，犯法的人就越多，法令规定越繁，漏洞也就越大，也越有人会起来造反。汉高祖一攻入咸阳，把秦始皇的法令全部废除，和百姓约法三章：杀人者死，伤人及盗抵罪。很简单的三条，却使百姓既获得安全、保障，也获得自由，所以都拥护刘邦的政权。

严刑意味着统治、要求、权利；明赏意味着恩泽、给予、义务。严刑可以迫使人们不得不这样去做，但也可能因此造成人们的不满、愤怒，甚至反抗；明赏却可以促使人们心甘情愿为之效命，而且唯恐报效不力。在严刑的威慑之下，即使有不做坏事的人，未必有争做好事的人；在明赏的激励之下，虽然也可能有做坏事的人，但却有更多争做好事的人。

当然，治军也不能只赏不罚，关键还是在于无论赏与罚都要公正，唯有如此才能真正做到“令不烦而威震天下”。诸葛亮治兵，就非常重视以“法”治军。《三国志·诸葛亮传》中说，诸葛亮在军中“赏罚肃而号令明”。马谡是他很器重的将领，第一次北伐时，马谡作为前锋，违背了诸葛亮的布署，导致街亭失守，诸葛亮挥泪斩之。同时，诸葛亮认为自己用人不当，也有责任，上疏自贬三级。而偏将王平，在街亭失败后，能遵守法度，收容马谡的败卒，抗击曹爽的追兵，安然退兵，立了功劳，诸葛亮破格提拔他为讨寇将军。

罚与赏，是将帅治军所必须采用的重要手段，两者相辅相成。奖励战功、赏罚严明，是历代兵家重要的治军思想。这一个治军思想，引至企业经营中，具有同等的效力。著名的企业家都有自己的一套赏罚手段。作为一个经营者必须合理有效地运用赏罚这个工具，使团体纪律严明，提高工作效益。但如上所说，实施赏罚，必须注意公正合理，并注意其方式方法。

赏罚要合乎情理。情理者，众人之声也。意即，要奖励的人必须是“有功”的，是多数人所喜爱、佩服的，有实际功绩的；而要惩罚的人也必须是有实际劣绩的；善恶分明，功过分清，才能严明赏罚；或赏或罚，都需要先把道理讲清，使大家知道受赏受罚的原因，就会使众人甘心领受而不会产生怨恨之心。诸葛亮在斩马谡

后，亲自临祭，为之流涕，抚其遗孤，思若生平，蜀军将士为之感动。陈寿在《三国志》上评论说："刑政虽峻而无怨者，以其用心平而劝戒明也。"

赏罚要讲究方式方法，才能收到预想的效果。日本桑得利公司老板岛井信治郎的奖励方法颇值得玩味。公司赚钱时，信治郎总是将功劳归于员工，并加发奖金，奖金之丰厚，常常出乎员工们的意料，有时发奖金还一个个把员工叫到办公室发，而且常常在员工要退出时，叫道："稍等一下，这是给你母亲的礼物。"待他要出去时，又说："这是给你太太的礼物。"这样，员工当然会大受感动。当然，奖与罚不只表现在奖金上，在此只是举例而已。

另外，赏罚还要及时，只有及时，才能鼓励先进，给予落后者警戒，激发积极性。那种待问题发生后再来"算总帐"的做法，非但不能杀一儆百，反而经常会激起民怨，造成适得其反的效果。

"罚不避亲，刑不畏贵"，只有如此法才有权威性，令才有号召力。实施惩罚，不要以公司经营者一己之喜怒来决定。在公司内部实施惩罚，有降级、减薪、辞退等方式，但要惯用。在罚的标准上，亦要谨慎从之。而赏赐要不避怨仇，并做到适时、适当，才能达到目的。否则，赏之过滥，无功受禄，奖赏的这一手段，就要背离它原来的目的了。

将帅实施赏罚，常常根据不同的情况而定。例如对于常打胜仗的英雄部队，用语言刺激一下部队的自尊心，也是一种巧妙的"罚"。例如拿破仑的激将法就是如此。在一次作战中，他的两个屡立战功的团队，因士兵意志动摇而失守阵地。拿破仑用悲伤和愤怒的声调斥责说，你们不应该在慌乱中放弃自己的坚固阵地，并命令身边的参谋长在这两个团的军旗上写上一句不祥的话："他们不再属于法兰西军了。"士兵们受到如此斥责，羞愧难当，哭着恳求这位将军再考验一下他们的勇气。拿破仑于是答应了他们的要求。果然，他们在此后的战斗中英勇杀敌，终于把一切污点从他们的团旗上洗刷干净。

第五章　应变篇

◉　本章综述

本篇讨论军队面临的各种情况。特别是说明当军队处于不利的情况时，应该采取的作战原则及其方法。其基本精神是要善于灵活应变。

天地间没有静止不变的事物，一切都处在运动发展中。没有两样东西是完全相同的，所以人们做任何事都可能遇到两种以上的具体状况。要应付这些具体状况，如果没有灵活应变的能力，面对复杂的实际问题必定束手无策，更谈不上主动积极地去转化，将不利者转为有利，变坏事为好事。

打仗从根本上说，就是面对不利、面对坏事。敌人本身对自己来说就是一种不利和坏事。所谓打胜仗，就是变不利为有利，变坏事为好事的斗争。

企业经营计划是对企业未来的生产经营活动的安排，而企业经营计划在实施过程中，面对着不断变化的客观环境，因此，计划不能太呆滞和死板，需要有一定的灵活性与应变性，才能应对环境的不确定性。

一　三军服威，士卒用命

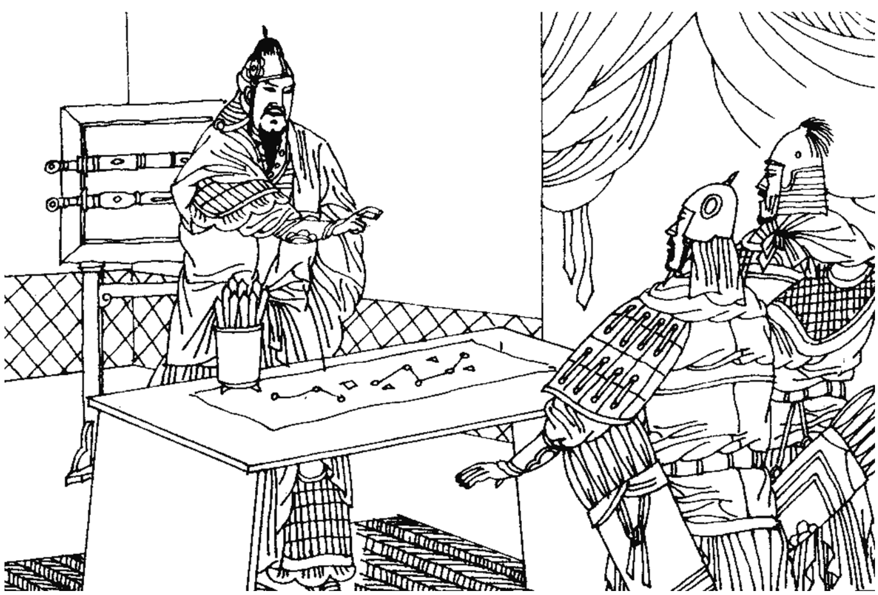
【原文】

武侯问曰：“车坚马良，将勇兵强，卒(1)遇敌人，乱而失行，则如之何？”

吴起对曰：“凡战之法，昼以旌旗幡麾(2)为节，夜以金鼓笳笛(3)为节(4)。麾左而左，麾右而右。鼓之则进，金之则止。一吹而行，再吹而聚，不从令者诛(5)。三军服威，士卒用命，则战无强敌，攻无坚陈(6)矣。”

【注释】

（1）卒：同猝，突然，出乎意料。



（2）旌旗幡麾：都是古代指挥军队用的旗帜。幡，直幅下垂的旗子。麾，同挥，乃为指挥的意思。

（3）金鼓笳笛：笳，古代指挥军队用的一种吹奏乐器。古代用笳、笛吹奏出的声音以及金、鼓等击打出的声音来指挥军队。

（4）节：节制，文中指“号令”。

（5）诛：诛杀。

（6）陈：同阵。

【译文】

武侯问道：“战车坚牢，马匹精良，将领勇猛，士卒强悍，突然遭遇敌军，队伍顿时混乱，应该怎么办？”

吴起回答：“一般指挥军队作战的方法是，白天用旌旗幡帜，夜里用金鼓笳笛。旗帜指挥向左则左，指挥向右则右，擂鼓即前进，鸣金就停止。第一次吹响笛笳就前进，第二次吹响笛笳就集合。如有不服从命令的，就依法斩首。这样，三军就会听从指挥，畏服威严，士卒不敢违法，打起仗来就没有不能战胜的强敌，也没有不能攻破的坚阵。”

【心得】

在这一篇中，吴起主要阐述对付敌军的各种应变之术。

要如何应付与敌军突然遭遇，自己的军队产生混乱局面的情况呢？吴起指出，只有平时加强训练，号令森严，遇到紧急情况才能临危不乱。

1885 年 3 月，清军与法军在镇南关发生激烈冲突，驻守在镇南关一侧数 10 里外的另一路清军将领听到枪炮声后，派遣偏将张春发率精兵数百人巡哨侦察敌情。正当张春发率军行至一片大森林时，忽然听到前方人马喧腾，号角声连连，从号角之声与前方人马的位置判断，这必是法军将至。当时张春发等人十分紧张，急忙率军躲入路边的森林中藏匿，准备待法军经过之后再回营报告，以便

全军统一行动。

不一会儿，大约有2000余名法军押解着大批武器弹药穿越树林，准备去镇南关增援被冯子材围困的法军。当法军行近森林时，因恐怕林中有清军埋伏，所以不敢贸然通过，因此行至半路便停止了前进。

张春发等清军在森林中躲藏了很久，听不到外边有任何动静，以为法军已经全部通过，急忙率众急驰而出，本想速回军营报告，不料却与法军正面遭遇，清军既惊且惧，欲进不能，欲退不可。张春发见状便对清军说："现在敌众我寡，形势危如累卵，战亦死，不战亦死，如果我等皆拼命死战，或可不死。法军本欲前进却又忽然停止，正说明他们有些胆怯狐疑，我等不如乘其尚未明白究竟是怎么回事之际突然进攻，杀他个措手不及。"说罢领军向法军突击，与法军展开近战肉搏。

法军此次增援镇南关之行，本来气焰嚣张，及其行至森林时，因顿生疑虑，气焰已略有衰减，继又突遇张春发率军猝然而至，慌乱中不知清军多寡，同样也是惊惧异常，以为在此遇到清军的埋伏，一时阵脚大乱。数百名清军为求生存而奋勇冲杀，东奔西驰，短兵相接，法军枪炮难以施展，死伤惨重，纷纷丢弃枪只弹药而逃。张春发等会合其他清军乘胜进军镇南关，会合冯子材之清军围歼法军。镇南关前线的法军得知增援部队已经溃逃而回，枪炮弹药尽为清军所得，顿时军心大乱，遂亦败逃镇南关。

两军在毫无准备的情况下突然遭遇而战，这是战争中常见的战斗形式，在这种情况下，军事指挥需临危不乱，迅速地判断形势，才能制定出最佳的战略方案。张春发等猝遇法军，初看似是陷入孤危绝地，战与不战皆将败亡，但他头脑冷静，大智大勇，判断法军在势单力薄的不利情况下，会路遇森林而生疑，再因疑而生惧，突遇清军后更产生恐惧，针对此心理弱点，清军展开勇猛攻击，以加剧敌人的畏惧，使敌军终因慌乱致败。

1128年初，金兵向汴京发动进攻。其前锋进至离汴京数10里

的白沙时，整个京城一片惊慌混乱。当时汴京留守的抗金名将宗泽，在此之前已练兵备战，是时，面对蜂拥而至的金兵，在紧迫关头，宗泽不变不惊，泰然自若地同敌人对弈。之后立即精选上兵数千，率师增援在汴京城外与金兵作战的部队，一举打败了金兵。

以治待乱也是对付突然遭遇敌军的重要谋略。在政治领域，如果致力于国家的治理，使政治清明、经济繁荣，就不怕战乱发生了。

东汉末年，天下大乱。经过连年战争，出现了魏、蜀、吴三国鼎立的局面。其中蜀国力量较弱，而邻近的魏国却十分强大，时时都想吞并了蜀汉。为抵抗曹魏的侵犯，蜀国统治者采取“以治待乱”的政策。丞相诸葛亮选贤举能，修明政治，兴修水利，发展生产，建立屯田制以增强国力。又在汉中积极操练兵马，整肃军风和政风，以稳定军心与民心。为了克服少数民族的侵扰，诸葛亮冒着酷热，亲率大军南征，迅速打败反抗蜀汉的“蛮夷”部落，“七擒七纵”其首领孟获，终于使各部落完全臣服于蜀国，消除了内患。从此国家稳定，国力蒸蒸日上，自成一霸，使曹魏不敢轻视与贸然侵犯。

士气用到企业生产中便是凝聚力，企业的凝聚力是衡量企业成员为实现企业目标而相互影响的程度。企业凝聚力的大小反映了企业成员相互作用力的大小。凝聚力越强，企业成员之间的关系越融洽，企业的整体目标和成员的个体目标越容易实现。

企业的凝聚力主要表现在对企业成员的诱导作用方面。诱导即通过对企业成员的诱发、劝导，激发每个企业成员的积极性，以保证企业目标与个体目标的一致性。诱导的结果就是通常所说的协同效应，也就是 $1+1>2$ 的效应，通俗地说就是两个单个的人团结起来创造的效益可以大于他们分别单独创造的效益之和。

士气就是对某一群体或组织感到满意，乐意成为该群体的一员并协助实现群体目标的一种态度，也就是一种团队精神。从这一点上说，企业士气与企业的凝聚力是一致的。一个企业士气旺盛，则

企业凝聚力就强，就能较好地适应外界变化，处理好内部冲突；企业成员对企业及企业领导持肯定和支持的态度，企业的目标就得以实现。与协同效应一样，企业士气同样离不开企业管理者的正确引导。

海尔是20世纪中国出现的奇迹之一。一个亏损147万元小厂，17年后成为一个国际知名的企业集团，年销售额突破600亿元，并保持了80%的平均增长速度。海尔首席执行官张瑞敏在谈到海尔同国内其它企业的异同时强调：用一句话来说，我们是天天都在想着“以变应变，以变制变”，而中国绝大多数企业都还是在“以不变应万变”。面对中国入世和世界经济一体化的大潮，海尔便提出要引狼入室、与狼共舞。“以人为本”、“以变应变，以变制变”，正是海尔人本管理的精髓所在。

什么是“以变制变”？就是根据不断变化的环境、生产内容、生产者等要素，不断调整管理方式，因地制宜，因时制宜；针对具体的情况，量身打造，不惟书，不惟上，只惟实；“以变制变”，也不是说要完全抛弃“经典管理”——已经被证明对知识经济也同样有效的做法，相反要发扬光大，只不过要随时根据变化的情况对其进行升级换代，“打补丁”。

也许，知识经济时代的企业管理也有如同计算机杀毒软件一样的特征：在既有平台（经典管理）的基础上，研究新出现的病毒（企业面临的新变化），迅速编写升级程序（实施创新性的管理对策），以变化应对变化，从而保证机体的活力。

大道无形。无形的原因是大道本身就是随形而变的。随着企业一切要素的变化而变化管理方式，这也许就是现在我们进行企业管理的“大道”，也是成功进行企业管理的核心秘密。

二　用众者务易，用少者务隘

【原文】

武侯问曰："若敌众我寡，为之奈何？"

起对曰："避之于易[1]，邀之于厄[2]。故曰，以一击十，莫善于厄；以十击百，莫善于险；以千击万，莫善于阻[3]。今有少卒卒起[4]，击金鸣鼓于厄路，虽有大众，莫不惊动。故曰，用众者务易，用少者务隘。"

【注释】

（1）易：坦途。

（2）厄：同隘，险要的地势，这里指隘路。

（3）阻：阻挡，这里指隘路。

（4）少卒卒起：少卒，少量的兵力，第二个卒为"促"的通假字，突然也。卒起，突然发起攻击。



【译文】

武侯又问吴

起："如果敌众我寡，怎么办呢？"

吴起问答说："避免与它在平坦的地形上作战，要尽量在险要的地方拦击他们。所以，以一击十，没有比利用狭隘地形更好的；以十击百，没有比利用险要地形更好的；以千击万，没有比利用阻绝地形更好的。如果用少量的兵力，突然出击，在狭隘的道路上击鼓鸣金，敌人即便有众多的兵力，莫有不惊慌混乱的。因此，要指挥众多兵力作战，务必选择平坦的地形；要运用少数兵力打仗，务必选择险要的地形。"

【心得】

在此段论述中，吴起指出在敌众我寡时应充分利用地形，在险要之处阻击敌军，或者在深草丛林中设置伏兵，或在谷口隘路截击敌人，必定能取得胜利。这一谋略，是古代作战以少胜多的一项重要原则。一般而言，大军队在山岳丛林、深沟险谷之中难以施展实力，而小军队却可以从容应战。战争史中记载，以少量兵力对众多敌人作战，强攻硬拼是难以克敌制胜的，最好的办法是选择隐蔽、险要的地形，或设埋伏或截击，既可以保护自己，又易于达成突然歼敌的目的。

据《北史·周太祖本纪》记载，西魏大统三年，东魏天平四年（公元 537 年），宇文泰击败东魏高欢进攻的渭曲之战，就是应用"用少务隘"军事原则的战例之一。从当时兵力看，高欢拥兵 20 万，而宇文泰不足万人，形势不利于宇文泰军。但宇文泰面对强敌并不畏惧，当时诸将认为寡不敌众，请求待高欢西进时再出击。宇文泰却认为，如果高欢进至长安，人心必然大乱，所以应该乘其远道而来，立即迎击。于是，命将士只带 3 日粮，渡渭水，前往沙苑（今山西高陵县），在距高欢军仅 60 里的地方设阵。宇文泰并采纳部下李弼的建议，预先在渭曲"背水东西为阵"，命令将士隐蔽在芦苇丛中，以鼓声为号令发起攻击。

傍晚时，高欢军到，见宇文泰亲自率军前来，列阵准备决战，

且西魏军兵少，争相进击，行列大乱。双方正待交兵，宇文泰鸣鼓而攻，士卒奋战向前，西魏将领于谨率众出击，李弼率铁骑横击，将高欢军腰斩为两截，斩杀无数。高欢鸣金收兵，众心离散，无法再战，连夜渡河东撤。高欢此役损失战士 8 万，且皆为精锐。宇文泰在渭曲会战中，以“寡军务隘”之策获大胜。

对于战争来说，地形上的有利条件并不是致胜的唯一要素。历史上有很多据守险要地势却兵败亡国的例子。其实，一个国家的存亡，统治者也占居重要因素。换言之，地形之于战争的胜负虽具有影响，但如果没有贤明的君主和机智的将帅，亦无法取得战争的胜利，因为地形本身并没有险要与不险要的区分。

“长城”本是中原各国为防御北方游牧民族的侵袭和掠夺所修筑，而蜿蜒耸立在平坦的北方原野上的这一道高墙，也确实是阻挡骑兵进攻的最好防御手段。只是过着农耕生活的中原人民，并没有受到长城太多的庇护，不管是秦始皇、汉武帝，抑或是唐高宗、宋太祖，都依旧时时面对北方剽悍的游牧民族的威胁。席卷欧亚大地的成吉思汗，踏遍了长城、长江、珠江，从北到南，纵横千里；而 20 世纪 30 年代末到 40 年代初短短数年间，国土面积仅相当于我国一个中等大小省份的日本，也从东北的大、小兴安岭一路打到云贵高原，半壁江山，几乎沦落敌手。我们不禁要问：如此广袤的国土，难道没有一处有险可守的地形可以抗敌吗？这其中更深层的原因，恐怕是在统治者自身。

地形是一种客观存在的事实，能否善用它，完全依赖于人本身的智慧。如同在任何情况下，不能过分强调外界因素，而应先充分发掘和灵活运用人的知识技能。战争如此，商业竞争如此，一切行业莫不如此。

所谓“天时、地利、人和”，“人和”这一项，也是成功的秘诀。日本为什么能在战后短短半个世纪内超越英美，成为世界经济“前三强”？日本企业都有一个显著的特点：家族化。企业家设法让所有职员视企业为“家”，因此集体的凝聚力及向心力极强，职员

都乐意为企业终身奉献，关心、爱护企业就如同呵护自己的“家”一样。企业有这样的职员，能不兴旺发达吗？而国家拥有大量这样的企业，能不繁荣发展吗？

随着市场经济的不断发展，信息化的程度不断增加，市场的竞争越来越激烈，作为企业的管理者，更应该清楚地认识企业如何生存与发展的目标。商场如战场，经营策略与战争策略有许多通融之处、借鉴之处。如果能够将天时、地利、人和作为企业发展的必要条件，和企业发展的战略高度相统一，把握天时、选择地利、依靠人和，企业将处于不败之地，所以在企业管理中要注意以下几点：

第一、把握天时，抓住发展机遇，制定企业中远期发展战略目标。“天时”在企业的具体运作中主要是指企业所面临的外部环境和内部环境。外部环境是指社会的发展状况（包括经济、社会安定、民族文化等因素）、所属行业的发展情况、国家政策标准、竞争对手、社会的需求等；内部环境是指企业内部的有机组成，包括企业所在地、办公环境与自身企业文化等等。所以企业生存发展的天时，是企业可持续、健康发展的前提，当然这种“天时”是有发展阶段性的，它必须符合社会的需求，并且满足社会进步发展的需要。

把握天时，用现在的话来说就是要抓住机会，“机不可失，时不再来”。避实击虚。市场变幻莫测，许多商机蕴含其中，关键是谁有远见、有预见，善于发现、果断决策，抢占先机，快速出击，便可得利。企业在服务宗旨上，要念“面向经”：即面向农村、面向城市、面向厂矿、面向社会、面向世界；在服务态度上，要念“一字经”：即顾客第一、品牌第一、质量第一、服务第一、热情第一；在市场布局上，要念“市场经”：即逐步建立超级市场、连锁市场、专卖市场、方便市场、综合市场、国际市场；在业务管理上，要念“有字经”：即管理有制度，进货有计划，销货有统计，存货有比例，积压有处理。在市场信息上，要念“化字经”：市场信息要多极化、合作化、准确化、纵深化、网络化、高档化、决策

化、效益化；在企业经营决策思维上，要念“观念经”：即大小观念（大小兼顾，相互激发），长短观念（扬其所长，避其所短），新旧观念（敢于创新，不要守旧），冷热观念（变冷为热，步步主动），胜败观念（胜不骄，败不馁），难易观念（变难为易，寻找契机），快慢观念（把握时机，快速推销），智愚观念（大智若愚，沉着稳重），得失观念（有得有失，少失多得），利弊观念（利弊相存，趋利防弊），信誉观念（诚实守信，不搞欺诈），名牌观念（打造名牌，树立形象）。诸如此类，都是制造人为天时掌握市场主动权，抢占商业先机，扩展企业的种种因素，忽视不得。我们念这些经，不是挂在口头上，而是要记在心里，落实在行动上。

第二、选择地利。地利，古人把“地”看成是“万物之本原，诸生之根菀”（《管子·水地》），“利”字后人多从“锋利”、“利益”等意义上使用它。“地利”完全是从农业生产中得出的概念。“利”虽用“以刀割禾”会意，但“禾”只是作代表，“利”可泛指土地之所出。与“地利”密切相关的还有“地宜”或“土宜”的概念。“地利”是指企业的各种明确、有效的定位（产品及产品的运作定位）。它包括企业的客户定位（目标市场是什么）、区域定位（销售区域的划分、产品应用领域的划分等）、产品定位（包括产品的质量、服务水平、技术开发、品牌等）、企业战略定位、企业的运作模式等。企业拥有“地利”，就会拥有进一步向前发展的基础。这种“地利”因素在企业的具体运作中，体现最为明显。这也是时时困扰企业进一步发展的最基本原因。许许多多的企业家经常为争取到企业运作的最适合“地利”而绞尽脑汁。

第三、依靠人和。“人和”是指企业内在和外在动力的集中体现。在企业内部具体运作中，“人和”可以说是“团队精神”、“企业文化”等；在外部，可以说是“公关”，营造协调、互助的外部环境。“人和”理念在现代的企业运作中，越来越受到重视。很多企业采取股权制、合理的薪酬体系、良好的员工成长平台等措施促使“人和”的形成。各个企业可以根据自身“人和”的发展需要，

来采取不同的措施。

人和的主体是“人”，中心思想则为“和”。这里的“和”取意“中和”、“平和”、“和谐”之意。人，是做人，为人处事。人为万物之本，亦为万世之主。做人，是一种态度，也是一门学问，学会如何做人，则人生无忧也，我欲做人，应先学会立足于“天地”之“中”。人，生长于天地之间，下立足于“地”，上敬奉于“天”。在“天地”之间休养生息本意应该是取其“中”。“天地人和”——将人处于“和谐”与“平和”的世界之中，处于天地之中。它所阐述的是一种思想，更应该是一种境界，“天地人和”，传承于古而宣扬于今，顺应社会发展，共建“和谐”与“和平”，更有“天时，地利，人和”的意境，如果真如此，则事业昌盛，人生吉祥也！

在企业管理中，应该充分借鉴天时、地利、人和的精髓。

“天时、地利”是企业创业时期取得成功的关键因素。成功的创业者，都是擅长把握机遇和利用环境的具有强烈进取心的冒险家、实干家。以“三国演义”初期的形势为例，东汉末年天下大乱，较早地得到“天时地利”的各路诸侯不仅有曹操、还有袁绍、袁术、刘表等等，但是除了曹操之外，其他人都不具备强烈的进取心和冒险精神，只能相继灭亡。

“人和”是企业成长后期取得成功的必要因素，没有“人和”就无法实现持续发展。在市场竞争的环境下，“天时、地利”往往不能被一家企业所独享，“人和”则成为保持竞争力的关键因素。

同时，就“天时、地利、人和”的相互关系而言，“天时不如地利，地利不如人和”同样适用于企业的具体运作。一个企业拥有“天时”即良好的外部发展环境，如果没有“地利”去具体执行，那么所谓的“天时”，只不过是纸上谈兵！如果拥有“地利”，假如没有“人和”作为企业向前发展动力的话，那么企业往往会支离破碎，最终退出商业舞台。

三　五军交至，必有其力

【原文】

武侯问曰："有师甚众，既武且勇，背大险阻[1]，右山左水，深沟高垒，守以强弩，退如山移，进如风雨，粮食又多，难与长守，则如之何？"

起对曰："大哉问乎！此非车骑之力，圣人[2]之谋也，能备千乘万骑，兼之徒步[3]，分为五军，各军一衢[4]。夫五军五衢，敌人必惑，莫知所加。敌人若坚守以固其兵，急行间谍[5]以观其虑。彼听吾说，解之而去，不听吾说，斩使焚书，分为五战。战胜勿追，不胜疾归。如是佯北，安行疾斗，一结[6]其前，一绝其后，两军衔枚[7]，或左或右，而袭其处。五军交至，必有其力，



此击强之道也。”

【注释】

（1）阻：倚仗。

（2）圣人：指深谋远虑的人。

（3）兼之徒步：兼之，加之，并同。徒步，步兵。兼之徒步，同时加用步兵。

（4）衢：道路。这里指方向。

（5）间谍：潜入敌处刺探情况，伺机回报的人，这里指古代各国派出的使者，兼负间谍任务。

（6）结：牵制的意思。

（7）衔枚：古代军队夜袭敌人时，令士兵将枚衔在口中，以保持静肃。枚，形如筷子，两端有带，可系在颈上。

【译文】

武侯又问：“假使敌军的人马众多、训练有素而且十分勇敢，背后依附着险要的高地，右面有山，左面临水，深沟高垒，又以劲弩固守其阵地，后退时像山一样移动，前进时像风雨一样急速，粮食又充足，难以和它长期对抗，该怎么办呢？”

吴起回答：“这是一个重大的问题啊！不是仅靠车骑的武力就能够解决，而是需要高明的智慧来谋取。如果能装备战车千辆、骑兵万人，加上一定数量的步兵，分为 5 支军队。而 5 支军队各成一路，形成 5 路纵队，向 5 个方向前进，敌人必然因此产生疑惑，不知我方意图。敌人如果坚守阵地以稳定其军心，便立刻派出军使去观察其动向。如果敌人听我劝说撤兵离去，我也撤兵而去；如果敌人不听劝说，反而杀我军使，烧我军书，我军则分 5 路进攻。打胜了不要穷追，打不胜就急速撤回。如果要假装败退引诱敌人，则以一军稳妥地行动，与之激战，一军从正面牵制敌人，一军断其后路，另外两军衔枚而进，悄悄地从左右两侧，袭击敌人据守的地

方。这样5军合击，必然形成有力的形势，这就是攻击强敌的办法。”

【心得】

在这段论述中，吴起就如何对付训练有素、勇猛善战且人马众多，又依附天险的敌军提出了相应的战略对策。

吴起认为在这种局势下，只能依靠智取，要以超人的谋略战胜敌人，而不能硬碰硬。针对此，吴起指出，首先应配备相应的兵力，同时利用地形，要兵分几路，各路出击，以分散敌军兵力；要迷惑敌军，派人与敌军谈判，以争取和平解决；不成，则采取引蛇出洞，或者偷袭之策略。总之，务必智取，使敌众我寡、敌强我弱成为局部的我众敌寡、我强敌弱，形成局部上的优势，以期克敌制胜。

吴起的这一个谋略思想是极有见地的。

诸葛亮火烧博望坡就是一个利用地形、以少胜多的成功战例。刘备驻兵新野，请诸葛亮为军师，待之以老师之礼，常对关羽、张飞二人说：“我有了孔明，犹如鱼之得水。”关羽、张飞见刘备信任并重用一个青年书生，心里非常不高兴。忽然，听说曹操派遣夏侯惇领兵10万，杀奔新野而来。张飞怨气未消，对关羽说：“刘备大哥既信赖孔明，这次就派孔明去迎敌好了。”其实心里是想看诸葛亮的笑话。

诸葛亮自从受聘为军师以来，这是第一次与敌人对阵。他知道自己未曾展露所学，关、张等人对自己不服，虽然已有破敌良策，但恐诸将不听号令，便对刘备说：“主公如果想让我调兵遣将，就请赐我尚方宝剑一用，以防关、张等人不听指挥。”刘备便将宝剑给了孔明。

诸葛亮有了尚方宝剑在手，不怕诸将不服，便召集众将前来听令。诸将虽然未服孔明，但对曹兵来攻却不敢大意，于是急忙赶来，看孔明如何安排。孔明见众将到齐，便开始分拨调遣。他说：

“博望城左边有山，名叫豫山；右边有林，名叫安林，可以埋伏兵马。关羽领兵1000埋伏于豫山，敌人到时，不可与战，放过来便是。敌人的粮草辎重必在后面，只要看到南边起了火，就出兵进攻，烧了他们的粮草。张飞领兵1000去安林背后的山谷中埋伏，看到火起，便去博望城中放火烧敌人屯粮之所。关平、刘封带领500人，预备引火之物，到博望坡后两边等候，等到敌人兵到，便可放火。赵云领兵为先锋前去迎敌，不许赢，只许输。主公您领兵1000为赵云后援。大家便依计而行，不许违令。

关羽见孔明安排已毕，诸将皆有差遣，只孔明自己未分派任务，便问道：“我们都出去迎敌，不知军师做些什么？”孔明说：“我一介书生，不能上阵，只好坐守新野县城了。”张飞一听，大笑说：“我们都去厮杀，你却坐在家里自在，天下有这等好事。”孔明宝剑在手，说：“尚方宝剑在此，违令者斩。”张飞只好冷笑而去。关羽心想，等他的计策失败时再来质问他不迟。诸将皆不明白孔明的安排到底如何，心中疑惑不定，但又不能违令，只好依计各自领兵安排去了。

孔明又对刘备说：“主公今天就可领兵去博望坡下驻扎。明日黄昏，敌军必到。那时你便弃营而逃，见到火起再回头掩杀。”又命孙乾、简雍准备庆功喜筵，准备记功簿，专等诸人得胜回师。这下连刘备也疑惑起来，仗还未打便准备庆功，难道诸葛亮真能以几千人打败曹操的10万大军吗？

却说夏侯惇与于禁等人领兵到了博望，留一半人保护粮草在后慢行，自领一半精兵向前赶来，正遇上赵云领兵1000前来。只见赵云的兵马队伍散乱，旗帜不整。夏侯惇大笑说：“诸葛亮以这样的部队作前锋，无疑于驱羊饲虎。看来，这次要捉刘备、诸葛亮是捉定了。”赵云一听大怒，纵马来战。几个回合下来，赵云诈败，拨马便逃，夏侯惇于后紧追不放。追出10余里，赵云回马又战，打了几下之后又跑。曹将韩浩对夏侯惇说：“赵云在诱我深入，敌人可能设有埋伏。”夏侯惇说：“瞧敌人这副德行，即使有十面埋

伏，也用不着害怕。”于是又纵马紧追。

赶到博望坡，忽听一声炮响，刘备引军冲杀过来。夏侯惇大笑说：“这便是敌人的埋伏了，不过千人而已。今晚我如不到新野，绝不罢兵！”说罢引军来战，刘备、赵云不敌，急忙又逃。这时天色已晚，浓云密布，风也越来越大。夏侯惇只顾领兵追杀，道路越来越窄，两边芦苇遍地，树木丛杂。于禁一见：心里惊慌，急忙对夏侯惇说：“道路越来越窄，树木丛生，应防敌人火攻。”夏侯惇突然警醒，急令军马速回，可是为时已晚了，只听背后喊声大起，关平、刘封所率士兵到处放火，一时间，四面八方都是烈焰，又值夜深风大，熊熊大火滚滚烧来。刘备、赵云回军掩杀，曹军人马争相逃命，自相践踏，死者不计其数。曹军粮草被张飞放火烧毁，博望城被关羽抢占。这一仗直杀到天明，杀得曹军尸横遍野，血流成河。夏侯惇急忙收拾残军，回许昌去了。

这一战，诸葛亮以几千人抗击10万曹兵，形势可说是危险之极。但他却巧妙地利用了夏侯惇的轻敌心理，先以赵云为前锋迎敌，令其诈败，诱敌深入。他又预测到，夏侯惇有可能识破诱敌之计，故而又命刘备于地形宽阔处用兵，使夏侯惇误认为这便是埋伏之兵，遂不以为意，一路紧追不放，直到追赶至山势狭窄之处，但其真正的埋伏却不是兵，而是一场熊熊大火。因此，曹军人数虽众，却无用武之处，反而在大火的烧攻下自相践踏，死伤无数。此战一胜，关羽、张飞等人对孔明佩服得五体投地。

凡是要在战争中取得胜利，没有不运用智谋的。远古部落之间如果发生战斗，古代人可能还不太会运用智谋，胜负几乎完全取决于双方参战人数的多寡。进入文明社会以后，人们累积了越来越丰富的作战经验，逐渐摸索出一些战争的规律，战争于是离不开智谋了。

刘邦与项羽为了争夺最高统治权，在灭秦以后进行了4年的楚汉战争。战争初期，项羽在实力上占有绝对优势，手下谋臣猛将如云，号令天下诸侯，根本不把刘邦放在眼中，但最后自愧“无颜见

江东父老”、哀叹“虞兮虞兮奈若何”的不是刘邦，而是不可一世的西楚霸王项羽。这不能不归功于刘邦的谋臣张良、陈平等人。据说，张良年轻时曾在桥头遇一异人，传授兵书数卷，张良刻苦钻研，终于深通用兵之道，在帮助刘邦统一天下的战争中建立了不可磨灭的功勋。由此可见，谋略的确非常重要，尤其在古代，人们甚至把有勇无谋的将领称为“匹夫之勇”，颇含轻视之意。

后代的封建君主出于政治上的需要，更加重视谋略，有时为了要得到一个深谙兵法的将领不惜费尽心机。比如三国时刘备为了在乱世中实现割据一方的英雄梦，对号称“卧龙先生”的诸葛亮“猥自枉屈，三顾于草庐之中”。有一次诸葛亮酣睡不起，张飞发脾气要去草堂后放火，刘备仍然耐心等待，毫无怨色，终于感动卧龙出山，帮助他在西蜀建立霸权。

在战争中谋士如此重要，在其他领域也莫不如此。

例如，各届的美国总统都有自己的谋士，而且是不只一个的“智囊团”。这些人个个精明能干、足智多谋，从竞选一开始，他们就为侯选人出谋策划，帮助他在与对手的竞争中一步步取得优势，最后登上总统宝座。所以，竞选美国总统除了是金钱多少的较量外，更是一场双方谋士们实力高低的较量。

在政治上如此，在经济领域中又何尝不是这般！许多经营者已经认识到这一点，有人高薪聘请工程师、大学教授担任自己公司的顾问，平时他们不用上班，只需在企业要作重大决策时出谋策划。须知，一项高明的建议往往可以带来巨大的经济效益，甚至使面临倒闭的企业起死回生。因此，现代化的市场竞争，可以说是知识和人才的竞争。

人们对谋略作用的认识越来越充分，对谋略的运用也更加广泛、深入和灵活。谋略的本质便是人类智慧的体现，能为人类文明的进步作出更大的贡献。

真正的谋略，要求领导者思维敏捷，明察事物的细微之处。即使隔着重重障碍也能预见祸福，并在危险尚未来临就察觉它的存在

——这才是所谓“将帅的谋略”啊！

企业经营管理要从防御策略开始，先为不可胜。企业防御主要包括以下几个基本要点：控制现金流的平衡；防止组织失控；防止重大人事动荡；应对突发危机事件，在此基础上完善法人治理结构，组建高效管理团队，建立现代企业制度，提高运营能力。

企业经营要在先为不可胜的基础上，学会运动中进行战略转移，寻找“待敌之可胜”之机。当企业资源处于劣势，市场竞争的白热化使行业利润下降，市场前景不佳时，采用防御型战略；当企业资源处于劣势，但市场环境机会好时，采用巩固发展型战略；当企业有较强的资源优势，市场环境机会好时，采用进攻扩张型战略；当企业有较强的资源优势，市场竞争白热化使行业利润下降，市场前景不佳时，采用竞争转移型战略。

我们不妨回味一下朱元璋的九字方针：“高筑墙、广积粮、缓称王。”

朱元璋在“地狭粮少”，“孤军独守”南京时，没有被暂时的胜利所迷惑。而是选择“高筑墙、广积粮、缓称王”，采取巩固发展战略，先立于不败之地。相反，目前急于称王的企业太多，略有成功，便急于称王称霸，结果成功来得快，失败来得更快。企业经营是否也应学习一点朱元璋的谋略呢？

四　我众彼寡，分而乘之

【原文】

武侯问曰："敌近而薄[1]我，欲去无路，我众甚惧，为之奈何？"

起对曰："为此之术，若我众彼寡，分而乘之[2]，彼众我寡，以方从之[3]。从之无息[4]，虽众可服。"

【注释】

（1）薄：靠近、迫近。

（2）分而乘之：即分兵包围的意思。



（3）以方从之：即集中兵力袭击它的意思。方，并也，此处引申为集合、靠拢。

（4）无息：不止。

【译文】

武侯问道："当敌人逐渐向我逼近，我军想摆脱它而没有去路，士卒都很恐慌，这怎

么办呢?"

吴起回答:"应付此种情况的方法,如果是我众敌寡,可以分兵包围它;如果是敌众我寡,可以集中兵力袭击它,不断地袭击它,如此一来,敌人虽多也可以制服。"

【心得】

在这段论述中,吴起表述了应付敌军日渐向我逼近,而我军又无可退避,军心不稳时的谋略思想。吴起指出,面对这一种局势,应分不同的情况施以不同的战术。如敌众我寡,则应集中优势兵力袭击敌军;如我众敌寡,则应分兵包围敌军。

集中精锐兵力打击敌军的战例,可见于织田信长奇袭今川氏一役。

日本战国时代,群雄为争夺权势利益,展开了一场又一场惊心动魄的外交文战和武力搏斗。当时,势力最强大的有远江的今川氏、尾张的织田氏、美浓的斋藤氏、三河的即德川氏、近江的浅井氏、六角氏等。其中,今川氏势力最强。今川义元以雄厚的实力为后盾,先是迫使三河的松平氏(德川)屈从,把三河国变成自己的保护国;1544 年又与甲斐国的武田信玄、伊豆和相模的北条氏康结成"三国同盟",解除了后顾之忧,然后便把矛头对准尾张的织田氏。

织田氏此时刚刚结束内乱,他以铁腕镇压的手段平定了同族内部趁其父信秀去世而掀起的叛乱。今川义元认为这是一个千载难逢的好机会,便于 1560 年 5 月 1 日兴兵 2.5 万(号称 4 万)大举进攻尾张,18 日占领尾张国的逻挂城(今爱知县刈谷市附近),并以此作大本营,派兵出击织田信长军据守的丸根、惊津等城(均在今名古屋市东南),其最后目标是信长所在的清州城(今名古屋市北部)。

5 月 18 日晚,今川军大举进攻的消息传到清州城。当时,双方力量对比悬殊,织田军全部兵力不过 3000~4000 人,而丸根、惊

津的守军不足500，形势极为紧张。面对今川氏来犯，有些家臣主张屈服，有些建议死守，双方争论不休，莫衷一是。而织田信长却敏锐地注意到今川军布设的阵容右翼有薄弱环节，认为由此发动奇袭可能仍有获胜的机会，从而摆脱眼前的危机。

织田信长决心拼死一战。19日凌晨，他让全军站着吃了一顿加了海带和栗子的早饭，然后吹响海螺，披上甲胄，便向南出发了。在进军途中，织田信长又得到情报说，今川军已攻占丸根、惊津两城，义元本人正率领大军宿营桶狭间，因为连连获胜，全军上下饮酒歌舞、一片欢腾，放松了警戒，没有备战。

桶狭间，恰如其名所示，是一块狭窄细长的洼地，“桶狭之上山磊磊，桶狭之下海汹汹”，地势极为险要。今川军在那里宿营，纵向延伸，首尾难以照应，极易被分割包围。

织田信长觉察到这是一个以少数兵力发动奇袭的好机会，便立即率领2000精骑，以急行速度于午后2时登上桶狭间背后的太子岭。这时恰好暴雨骤至，风雨声掩护了信长军的行动。暴雨初歇，2000余名信长军从太子岭上如猛虎般直扑正在饮酒歌舞的今川军，喊杀声与风雨声响成一片。被突然袭击弄得晕头转向的今川军仓促应战，今川义元开始还以为是自己的部将叛变，后来发现是织田信长亲自率兵冲杀至阵前时，不禁惊慌失措。混乱之中，今川义元被信长的家臣毛利新助擒获，砍下了首级。统帅被杀，军无指挥，士卒们四向逃窜，织田信长军大获全胜。从此，今川氏一蹶不振。

桶狭间突袭战的胜利，初次证明了织田信长作为名将的出色判断力，也使他由此登上日本的政治舞台，迈开征服天下的第一步。不久，他便进入了天皇和幕府所在地——京都，掌握了幕府的实权。

在敌众我寡的情况下，还可以采取处处设埋伏以消耗敌人力量的军事策略。1450年，土耳其苏丹穆拉德二世集结土耳其的全部兵力10万人进攻阿尔巴尼亚，决定给阿尔巴尼亚最后一击。穆拉德带着自己的儿子御驾亲征，志在必得。

土军直攻阿尔巴尼亚首都克鲁雅，阿尔巴尼亚领袖斯坎德培立即宣布总动员，国内所有适合服役的男子都响应了号召，才几天就召集了1.8万名志愿军。斯坎德培针对敌我形势，周密地制定作战方略、调配军力。他将阿军分为三部分：一部分约3500人的部队留在克鲁雅要塞抗击来犯土军；另一部分8000人的军队由自己亲自率领，分布在克鲁雅北部的都美尼斯蒂山中，从这里部队能够攻击土耳其军队的营地；斯坎德培又将第三部分阿军编成数支规模较小的部队，这些支队的特点是行动迅速。斯坎德培把这些支队布置在斯库姆毕河流域，让他们埋伏起来，准备打击途经此地进攻克鲁雅的土耳其军，以消耗他们的实力，使其蒙受损失。同时，支队还将阻挠为入侵阿尔巴尼亚的土军提供粮草给养的商队，使土军后勤无继。斯坎德培调配布置完毕，就以逸待劳地“迎接”入侵的土军。

土耳其大军在穆拉德苏丹的统帅下，取道马其顿，浩浩荡荡杀奔而来。他们刚刚进入阿尔巴尼亚，就陷入了阿军支队的埋伏。土军不得不忍受突如其来的袭击，有时土军将阿军袭击部队追赶到阿尔巴尼亚的边远地区，但旋即又陷入了阿军设置的另一个陷阱里。一路上，土耳其部队付出了重大代价。1450年5月14日，土军终于抵达阿尔巴尼亚首都克鲁雅，穆拉德苏丹指挥土军从四面包围了克鲁雅要塞。

留守克鲁雅城的阿军顽强抵抗。土耳其苏丹下令猛轰要塞。轰击之后，他要求阿军投降，遭到阿军断然拒绝。苏丹恼羞成怒，命令发起总攻。阿尔巴尼亚军全力保卫要塞，使土军难进半步。就在此时，斯坎德培率领隐藏在都美尼斯蒂山中的阿军不断出击，时而从东，时而从西地歼击土耳其围城部队，使土军顾此失彼，手足无措。斯坎德培将攻城土军引诱到事先设伏的有利地形，予以痛歼。同时，阿军支队开始围堵袭击为土军运输粮草的商队，使土军长期不得给养。

土耳其军队没有粮草供应，又攻城久战不下，十分焦躁。他们

恨不得立刻歼灭不断在城外袭击他们的斯坎德培，肃清骚扰的阿军，然后全力投入攻城。于是土耳其军暂停攻城，调遣兵力进攻斯坎德培亲率的部队。斯坎德培看透土军心理，决定牵着敌人的鼻子走。土军想打的时候，找不到阿军，不想打的时候阿军又突然开战。土军行动处处被牵制、时时挨打，力量一点一点被消耗掉。不久，本来是进攻的土军就不得不开始转入防御状态。

随着冬季的到来，在历经4个月徒劳的围城之后。苏丹终于意识到攻城的无望。他下令收兵，于同年12月26日撤离克鲁雅要塞。阿军此时却从四面八方一起出动，犹如天罗地网一般。土耳其军队无心恋战，全线溃逃。当穆拉德苏丹带领残兵败将逃回阿得里亚那堡的时候，战场上土耳其兵叠尸2万具。阿尔巴尼亚的抵抗获得了全面的胜利。

当面临敌人重兵包围的危险时，不应聚集全部兵力于一点进行抵抗，而应将兵力分成几路，各占有利位置，前后左右彼此呼应。或东或西，忽南忽北，一点一点地消耗敌人的力量，使敌人每进一步都有伤亡。这样敌人就会慢慢气竭，而我军则可一鼓作气，挫败已属强弩之末的敌军。

五　审察其政，乱则击之

【原文】

武侯问曰："若遇敌于谿谷[1]之间，傍多险阻，彼众我寡，为之奈何？"

起对曰："遇诸丘陵、林谷、深山、大泽[2]，疾行亟[3]去，勿得从容[4]。若高山深谷，卒然[5]相遇，必先鼓噪[6]而乘之，进弓与弩，且射且虏[7]，审察其政[8]，乱则击之勿疑。"

【注释】

（1）谿谷：两山之间有小水道的谷地。

（2）大泽：大的沼泽地。

（3）亟：急、迅速。



（4）从容：延缓、缓慢。

（5）卒然：突然。

（6）鼓噪：擂鼓和呐喊，古代军队出战时所造的声势。

（7）且射且虏：即一面杀射，一面掳掠：《通典》作“且备且虑”，即一面戒备，一面考虑计谋的意思。

（8）审察其政：即观察敌人阵势的部署。

【译文】

武侯又问：“如果在谿谷之间与敌军相遇，旁边都是险阻的地形，敌众我寡，这怎么办呢？”

吴起回答说：“遇到丘陵、森林、谷地、深山、大泽等地形，要迅速通过，不得迟缓。如果在高山深谷地带与敌突然相遇，一定要先击鼓呐喊并乘势攻击敌人，再使用弓箭向前挺进，一面杀射，一面掳掠，同时仔细观察敌人的阵势，一旦发现敌军混乱，就要毫不迟疑地发动攻击。”

【心得】

吴起在这段论述中指出，在山林大河等不利地势作战时要争取主动，其一是要迅速通过这些地区；其二是要制造声势，从气势上压倒敌军，且要认真仔细地观察敌军阵势，伺机猛攻，以克敌制胜。

吴起这种争取主动、把握机遇、以克敌制胜的谋略思想是极有见地的。遇敌作战就是要灵活主动，善于捕捉战机。

《左传·昭公二十一年》云：“《军志》有之：先人有夺人之心，后人有待其衰。”又《周书·崔猷传》云：“夫兵者，务在先声后实，故能百战百胜，以弱为强也”。“先声夺人”表现在政治上，即抢先制造舆论，争取主动；表现在战术上，在于善布疑兵，大张声势，令敌丧胆。“先声夺人”谋略的实施，要求在战前或战斗开始之初，以强大的声威令敌闻之丧胆，使敌人在心理上先输一

筹，然后用军事实力猛攻丧胆之敌，以取得战争的胜利。

辽宋代州之战就是一个成功的战例。宋雍熙三年（公元986年），辽军大举侵宋，与宋军相持于代州（今山西代县）城外。当时宋国兵力远在辽军之下，评估双方战力，宋军难于取胜。知州张齐贤派人求救于宋将潘美，请他率领并州（今山西太原）军队前来支援。潘美答应张齐贤的请求，随即带兵前来。不久，张齐贤得悉潘美因东路情况紧急，他所率军队离开并州不远，就接到密令，取消对代州的援救，已折回并州。

此时，张齐贤估计辽军已知道潘美率军前来援救的情报，但还不知道潘美中途折回并州的消息。于是，张齐贤将计就计，派遣200名士兵趁夜至代州西南30里处，举起旗帜，点燃柴草，故作疑兵；又派步兵2000名，设埋伏于辽军后退的路上。辽军发现代州西南处有旗帜在火光中晃动，以为并州的援军将到，辽军慌忙连夜撤退。在撤退途中，又遇伏兵袭击，辽军溃不成军。

沐英远袭云南元军也是一个这样的战例。明洪武十六年（公元1383年），太祖朱元璋为了彻底消灭元蒙王朝在西南地区的统治势力，派沐英、傅友德等率兵进攻云南。元朝梁王即派达里麻奉兵10余万在曲靖（今云南曲靖县）抗击明军。沐英率军趁元军不备在大雾天进攻白石江，与元军隔江相峙。

雾散天晴，达里麻遥见对岸出现明军，大为震惊。傅友德准备渡江，沐英认为不可，提醒傅说：“我军疲惫，应警惕被敌所制。”于是，明军施展“先声夺人”之计，一面在江岸严密部署阵势，摆出一副立即就要渡江的架势，一面则派遣部队从下游秘密渡江，迂回至元军后侧，并派兵在山谷间竖起明旗，吹响铜号，迷惑敌军。顿时，元军惊慌混乱，不知所措。沐英乘机率部迅速渡江，勇猛冲杀，生擒达里麻，大败元军。沐英乘胜进入云南，势如破竹，节节胜利，不久便占领大理，彻底消灭了元王朝在西南地区的残余势力。

吴起的这一项谋略要求军事统帅在指挥作战时，首先要造成不

被敌人战胜的条件，以待敌人出现为我所败之机。军事统帅要懂得不被敌人战胜的主控权在己，而能战胜敌人在于敌有可乘之隙。因此，善于指挥作战的人，既要使自己立于不败之地，又不能放过任何击败敌人的机会。

明英宗正统十四年（公元1449年），明50万大军被瓦剌军歼于土木堡（今河北怀来东南），英宗被俘。接着，瓦剌军首领也先挟持英宗，挥师进逼北京。在北京处于危难之际，以于谦为首的主战派，力排妥协南撤之议，依“先为不可胜”的用兵原则，采取五项保卫北京的方略：一是诛灭造成土木堡失败的罪魁祸首宦官王振的党羽，以平众愤，根除内患；二是拥立英宗之弟朱祁钰为帝，以稳政局，使“挟天子以令诸侯”之计破灭；三是选贤举能，调兵筹饷，使京师兵力由不足10万人扩充到22万；四是加强北京四周关隘的守备，拖延瓦剌军的进犯速度，以争取保卫北京的准备时间；五是列阵九门之外，示强于瓦剌军。北京方面则按上述方策加紧布置。10月中旬，瓦剌军进抵北京城下，连攻五门未克。于是瓦剌军撤退，明军发起反攻，歼敌万余人，迫使瓦剌军退至塞外，取得了保卫北京的胜利。

六　车骑挑之，勿令得休

【原文】

武侯问曰："左右高山，地甚狭迫，卒[1]遇敌人，击之不敢，去之不得，为之奈何？"

起对曰："此谓谷战，虽众不用，募吾材士[2]与敌相当，轻足利兵以为前行，分车列骑隐于四旁，相去数里，无见[3]其兵，敌必坚陈，进退不敢。于是出旌列旆[4]，行出山外营[5]之，敌人必惧，车骑挑之，勿令得休。此谷战之法也。"



【注释】

（1）卒：猝也，突然。

（2）材士：有才能的人。此处指精锐士卒。

（3）见：同现。

（4）旆：古代指挥军队用的一种大旗。

（5）营：同荧，迷惑、扰乱。

【译文】

武侯又问："如

果左右都是高山，地形很狭窄，突然与敌相遇，既不敢前进，又不能后退，该怎么办呢?”

吴起回答说：“这叫谷地战。兵力虽多也用不上，应该挑选精锐的士卒与敌对抗，用轻捷善走的步兵手持锐利的武器作为先锋，把战车和骑兵分别埋伏在四周，与前锋相距约几里路，而不要暴露出部队、兵卒，若让敌人知道有伏兵，必然坚守阵地，不敢轻易进退。此时，我军张旗列旆，指挥部队走出山外扰乱敌人。这样敌人必生畏惧之心，我则再用车骑袭敌，使其不得休息。这就是谷地战的原则。”

【心得】

在这段论述中，吴起阐述在山谷地带与敌军作战的战术原则。

吴起指出，在谷地战中，应以精锐的小部队迎敌，而大部队则埋伏起来，等诱敌深入后，再出其不意地对敌军实施攻击，使其不得喘息，从而克敌制胜。

1806 年 10 月 13 日，拿破仑率领的法国军队与普鲁士军队相遇在耶拿城附近。耶拿城北有座兰德格拉芬山，耸立于狭窄又蜿蜒曲折的萨勒河谷旁边。西北面的山坡俯临一片起伏不平、形状不整齐的高原，霍恩洛厄率领的普鲁士军队就在这高原上扎营。

普军并没有利用有利的时机展开立即进攻，法军因此有机会迅速调度一切可以调动的部队，从耶拿城北面和西面的山坡登山。

傍晚，拿破仑亲自登上兰德格拉芬山观察那一片高原。与此同时，法军在耶拿城找到一个牧人，他指示一条更北一点的小道，沿着这条小道，穿过劳塔尔峡谷，可以通到那片高原。在山的南麓是一个比较开阔的河谷，名为米尔塔尔。有一条路沿着这个河谷通往魏玛。也就在这一边，山坡陡峭、树木丛生，而且有很多峡谷，其中一个名为施内克及崞杻的峡谷婉蜒而上。由于高原上有村落和树林，地形复杂，普军赖以取胜的横队阵势无法展开，却有利于拿破仑那种以大群散兵为前锋而继之以密集纵队为主力的作战方法。

霍恩洛厄对拿破仑的行动一无所知，以为眼前只有拉纳率领的一支法军军团，并且判定只有米尔塔尔这条路可以进入高原，于是把主力全都部署在这一边，而在兰德格拉芬山那边却没有充分警戒。

法军在拿破仑的指挥下，趁着黑夜在山顶集结军队，内伊和苏尔特的军团费了大半夜和清晨的时间向耶拿进军，在右面或北翼列阵；拉纳和近卫军据守中间高地，奥热罗军团则在米尔塔尔威胁着扼守施内克的萨克森和普鲁士军队。拿破仑还手持提灯，亲自指挥士兵沿着峡谷的羊肠小径，把一组一组的大炮拉上山顶。拂晓时刻，法军发动突击，将普军打得措手不及，很快取得了耶拿战役的胜利。

战争中，选择和利用地形是非常重要的。所以古今中外的军事家在领兵作战中无不重视地形的选择和利用。拿破仑在耶拿战役中充分利用有利的地理条件，迅速集结大量部队，夺取了居高临下的优势，然后突然向敌军发起进攻，一举夺得了胜利。

在《三国演义》第六十八回，孙权应诸葛亮之约，出兵进攻曹操空虚的东部防线。合肥守将张辽向曹操告急，于是曹操尽撤西部大军，来救合肥，与孙权接战。

孙权为挫曹军锐气，决定趁其远道而来又立足未稳之际，率先进攻。这种情况下首战是非常重要的，是气势上一方压倒另一方的关键所在。部将凌统主动求战，于是带 3000 人奔向曹营。与曹军先锋大将张辽交锋，走马奋战 50 多个回合，不分胜负。孙权恐怕凌统有闪失，才让吕蒙接应他归回本阵。这一仗虽没分胜负，但对曹军也起了一定的震慑作用，吴将亦相当骁勇！

甘宁见凌统出了风头，就要求孙权让他当天夜里只带 100 名战士奔袭曹营：“要是损失了一个人、一匹马，也不算成功！”孙权赞赏他的勇气，就同意了。

甘宁作战前动员：“今天夜里，咱们奉命偷袭魏营。请大家和我一起满饮一杯酒，然后努力向前！”

那100名战士听到后，面面相觑，心中很是不情愿，因为这样做风险毕竟很大。甘宁见状，拔剑在手，怒喝：“我作为大将，还不惜生命，你们还有甚么迟疑的?”战士们见甘宁变了脸，都被他的声威震慑，于是起身行礼：“愿出死力，跟您一起去。”结果大败曹军。

出其不意是一种非常冒险的策略，但如果运用成功，会收到非常满意的效果。

在经营做生意方面，也要遵循“地利”原则，即正确选择店址，是开店赚钱的首要条件。一个经营项目很好的店铺，若选错了店址，小则影响生意，大则还可能导致“关门大吉”。科学选址将使你获得“地利”优势而生意兴隆。

第一、依据人气选址。好的位置虽然不是绝对的，但却有很多共性，如人口流动性大、交通方便等，所以选择好位置必须考虑以下因素：人流量：平常、假日及日、夜来往人次和比例；车流量：汽车、摩托车往来流量；交通：目前及未来可能增减的运输工具；马路宽窄与停车问题；区域特征：竞争店、互补店、金融机构及文教、休闲设施等；人口勘察：该区人口数量、消费习惯等；商圈勘察：主要及次要商圈范围、租金、价位。

第二、依据地段选址。购买店铺作为不动产投资的一个品种，具有既可出租、又可自营的双重特性，早就引起了投资者的注意。但是，并不是随便买个店铺都能赚钱，店铺的选择大有讲究。

投资店铺讲究地段，店铺的地段一般有三类：第一类是成熟的中央商务圈；第二类是成型的商圈，多邻近大型的住宅区或就业中心区，能吸引大量就业人口的商务办公楼或经济开发区；第三类是住宅小区内部。

在成熟的中央商务圈投资店铺，投资额较大，而且不同商务圈的性质及发展程度，都将直接影响店铺的经营效益及场地的租金。这种店铺的运作首先是借了近在咫尺的整个商圈的人气，再者有固定的人流量保证，方可“大树底下好乘凉”，得来全不费功夫。

一般说来，就业中心区为住宅区提供了需求市场，住宅区为就业中心提供了充足的劳动力。店铺的兴起，将启动住宅与就业的二度兴旺，特别是新建楼盘的品质和价位会有明显提高，这反过来又会使店铺的增值更为可观。

若投资小区内的店铺，则需慎重，一方面是人流有限；另一方面，住户在小区内消费仅仅是为图个便利，而难有持续的、大宗的消费。适合投资的小区内店铺，最好在较大规模或者是开放式小区，有宽敞的街区道路，小区主要出入口、街道转角等位置的店铺是投资的最好目标。

第三、依据经营需要选址。

一要根据经营内容来选择地址。店铺销售的商品种类不同，其对店址的要求也不同。有的店铺要求开在人流量大的地方，比如服装店、小超市；但有些店就适宜开在偏僻、安静一些的地方，比如保健用品商店和老人服务中心等等。

二要选取自发形成某类市场的地段。在长期的经营中，某条街会自发形成为销售某类商品的“集中市场”，人们一想到购买某商品就会自然而然地想起这条街。

三要选择有广告空间的店面。有的店面没有独立门面，店门前自然就失去独立的广告空间，也就使你失去了在店前发挥营销智慧的空间。

四要有“借光”意识。即把店铺开在著名连锁店或强势品牌店的附近，甚至可以开在它的旁边。例如，你想经营吃的，那你就将店铺开在“麦当劳”、“肯德基”的周围。因为，这些著名的洋快餐在选择店址前已做过大量细致的市场调查，挨着它们开店，不仅可省去考察场地的时间和精力，还可以借助它们的品牌效应，“捡”些顾客。

所以军事善于利用地形，以奇制胜，商战中更是如此。开店选址，亦如作战选择有利地形，只有认真谋划，才能取得成功。

七　敌若绝水，半渡薄之

【原文】

武侯问曰："吾与敌相遇大水之泽，倾轮没辕[1]，水薄车骑，舟楫不设[2]，进退不得，为之奈何？"

起对曰："此谓水战，无用车骑，且留其旁。登高四望，必得水情，知其广狭，尽其浅深，乃可为奇以胜之。敌若绝水[3]，半渡而薄之[4]。"

【注释】

（1）辕：车前驾牲口的直木。

（2）不设：没有准备。



（3）绝水：横渡水。

（4）薄之：迫近它，指打击它。

【译文】

武侯又问："假如我军在大水沼泽地带与敌相遇，战车都淹没了，车骑也有被大水吞没的危险，同时又没有舟楫的设备，进退两难，这怎么办呢？"

吴起回答说："这叫做水战。水战用不上战车和骑兵，只好把战车和骑兵暂留一边，一定要登上高处四面眺望，观察水势，一定要得知水势的大小、深浅、宽窄，然后才能想办法出奇制胜。敌人如果渡水而来，就要趁其渡到一半的时候，迫近迎击它。"

【心得】

吴起在此讲述有关水战的战术问题。他认为，水战必须登高观察，以充分了解水域的情况，同时应依据具体情况，以智谋克敌制胜。

从事水战应该掌握整个战区的情况。如石达开诱歼湘军水师就是一个典型的战例。太平天国定都天京（今南京市）后，为夺取长江中上游地区，于 1853 年 5 月派军溯长江而上进行西征。西征军一路攻关守隘，进军顺利，先后攻克了安庆、九江、庐州、汉口、汉阳等重要城镇，占领了皖北大部分和湖北部分地区，接着进军湖南，又克岳州、湘阴等地。

当时，曾国藩指挥湘军水师和陆军互为依傍，利用新购的洋枪洋炮等向太平军发动反扑。西征军不断失利，一败于湘潭，二败于岳阳，三败于武汉，四败于田家镇，长江沿岸军事重镇相继失守，太平军水师近万艘船只也被焚毁。出师告捷的曾国藩气焰十分嚣张，督率湘军水陆并进。太平军困九江时，他不待攻陷九江，便率湘军主力越过九江，东进到江西湖口一带，企图一鼓作气，顺流而下，直扑太平天国首都——天京。面对西征战场上的颓势，太平天

国统帅派遣石达开赶赴湖口，主持西征战事。石达开在充分了解湖口一带水域的情况后，鉴于湘军屡胜，兵锋正锐，特别是湘军水师倍强于太平军的客观情况，决定先采取智歼湘军水师，再乘胜全面反击的战略方针。

为此，他一面派骁勇善战的陈玉成赴九江驻守，调极富战略眼光的冬官丞相罗大纲来湖口协防。西征军坚壁高垒，采取守势，暂时不与湘军硬拼决战。但另一方面，石达开命人在上游将3～5只小船联在一起，上面堆满柴草，柴草中放入火药、硝磺、膏油等易爆易燃之物，点燃后顺流放下，并派机动灵活的小船载部分太平军随后摇旗呐喊，虚张声势。

虽然这些火船被湘军以船篙等撑开，并未烧及湘军水师船只，但却使其不得不日夜严防，寝食不安，因此疲惫不堪。双方如此对峙1个月之久，湘军欲进不能，求战不得，焦躁不已。

石达开看到歼敌时机已经成熟，于是利用湘军兵骄将傲、急切求战的弱点，佯装固守不住湖口而撤军。湘军不知是计，派遣100余艘舢板快船急追进入鄱阳湖内。石达开随即回杀，并派重兵封锁住鄱阳湖与长江的重要通道湖口，将湘军水师分割为湖内与长江江面两部分。

湘军水师主要依附大船供给一切军需，而舢板快船则用于冲锋作战，两者互为依存。现被困在长江江面的湘军船只，皆为笨重大船，离开灵活轻便的舢板快船，犹如被砍下了四肢，机动作战能力极差。

1855年1月29日，石达开以优势兵力，指挥太平军就着朦胧夜色的掩护，以喷筒、火弹等，突袭湘军水师大船，一时间，火弹纷飞，杀声大作，湘军水师船纷纷起火，烈焰腾空。英勇的太平军直取曾国藩的指挥船舰，击杀其坐船管驾、监印官等。经此战役，湘军水师百余艘大船遭到焚毁，溃不成军。

湖口之战后，西征军乘胜反攻，攻克湖北省城武昌，占领了江西8府50余县，有力地稳定了长江中游的局势，巩固了太平天国

政权。

石达开在湖口之战中，之所以能诱歼湘军水师，关键在于他深知“水情”、头脑冷静之故。面对强悍之敌，他先以坚壁高垒钝挫其锐气，而在对峙中等待敌之虚，然后对敌不断滋扰，使之丧失理智、感情用事，结果敌军因此违背军事原则而盲动。此即引诱敌人在不利的情况下被迫应战而遭惨败战的例证。

吴起所指出的“半渡而击”，又称“半济而击”。即敌人渡水作战，当进至近岸水域或一部分已渡河而来，其余尚在渡河时，此时敌军部队未及整顿、头尾不接、行列混乱，有利我方攻击。这是古代敌对双方隔水作战时常用的一种谋略。《孙子兵书·行军篇》也曾主张：“客绝水而来，勿迎之于水内，令半济而击之，利。”战史上，类似的战例不胜枚举。

楚汉战争中，韩信在攻克齐国临淄后，又率兵乘胜追击齐王。楚王项羽见此情形，便派大将龙且带着人马去救援齐王。

有位谋士对龙且说：“汉兵远道而来，而且勇敢善战，势不可挡。齐、楚两国的军队都是在本乡本土打仗，将士们士气不高昂。如果我们坚守城池，不同汉兵交战，同时派人到被汉军占领的地方去鼓动齐人，告诉他们齐王没有灭亡，让他们起来反抗汉军的占领，这样，汉军的粮草维持不了多长时间便会告急，那么他们就不战自垮了。”

谁知龙且是个刚愎自用的人，他认为韩信不足惧，并不是不可战胜，所以他不听从这位谋士的建议，执意要同韩信交战，期望能打败韩信，好向楚王邀功领赏。

楚汉两军在潍河两岸扎营，隔河对峙起来。韩信命令士兵们赶制了1万多个沙袋，并派人在夜里偷偷将沙袋搬到潍水上游阻塞河水，然后率军渡水，敲响战鼓，向楚军发动进攻。

当楚军开始回击后，韩信的部下马上假装败北，逃回岸上。龙且见此情形，以为汉军不堪一击，便下令渡河追击。当大批楚军士兵渡河时，韩信命令士兵搬去上游的沙袋，水流突如其来，汹涌而

至，楚军慌作一团。韩信又下令立刻反击，汉军便掉头攻击慌乱中的楚军，龙且在乱军中被杀死，楚军大败。

周敬王十四年（公元前506年），蔡昭侯因向晋求助不成，归途中筏沉，招致楚军来攻，遂向吴国求救。吴国阖闾以孙武为将，伍员（伍子胥）、伯嚭为副将，公子山（阖闾之子）为先锋，尽三军之众，会合唐、蔡军伐楚。

吴军在柏举（今湖北省汉川以北）击败楚军后，乘胜追击，于清发水（今湖北省安陆西）追上楚军。吴王阖闾正要下令攻击，其胞弟夫差劝阻说："困兽犹斗，何况人呢！"于是提出"半济而后可击"的建议。阖闾同意，即趁楚军部分已渡，部分未渡之混乱状态下发起攻击，大败楚军。追至雍（湖北京山西南），再败楚援军，占领楚国国都郢城。这是历史上较早的"半渡而击"的战例。

军事谋略是随社会、战争、思维的发展而变化。春秋以前的用兵作战强调"仁义"，所谓"君子不重伤，不擒二毛"、"不鼓不成列"等。周襄王十四年（公元前638年）宋楚泓水（今河南商丘县与柘城县之间）之战，宋襄公为阻击楚军于边境，屯军泓水以北，等待楚军到来，11月1日，楚军进至泓水南岸，并开始渡河。宋大司马公孙固见宋军与楚军众寡悬殊，建议宋襄公趁楚军到河中间时施以"半渡而击"的战法，宋襄公却说："好是好，可是我们的军队是讲仁义的，怎么能乘人之危而图侥幸呢？"于是楚军从容地渡过泓水，开始布阵。公子目夷又劝宋襄公乘楚列阵未毕时攻击。宋襄公又说不可。结果宋军大败，宋襄公也受重伤，第二年夏天就过世了。

正反两方面的战例都说明，半渡中的军队队伍散乱，整体战斗力未形成，此时若受击，一般均难以招架，是进攻者的有利时机。《百战奇法·水战》亦云："若敌奉兵渡水来战，可于水边伺其半济而击之，则利"。因此，半渡而击，成为兵家在特定条件下取得胜利不可忽略的谋略。

八　阴湿则停，阳燥则起

【原文】

武侯问曰："天久连雨，马陷车止，四面受敌，三军惊骇，为之奈何？"

起对曰："凡用车者，阴湿则停[1]，阳燥则起[2]，贵高贱下。驰其强车[3]；若进若止，必从其道。敌人若起，必逐其迹[4]。"

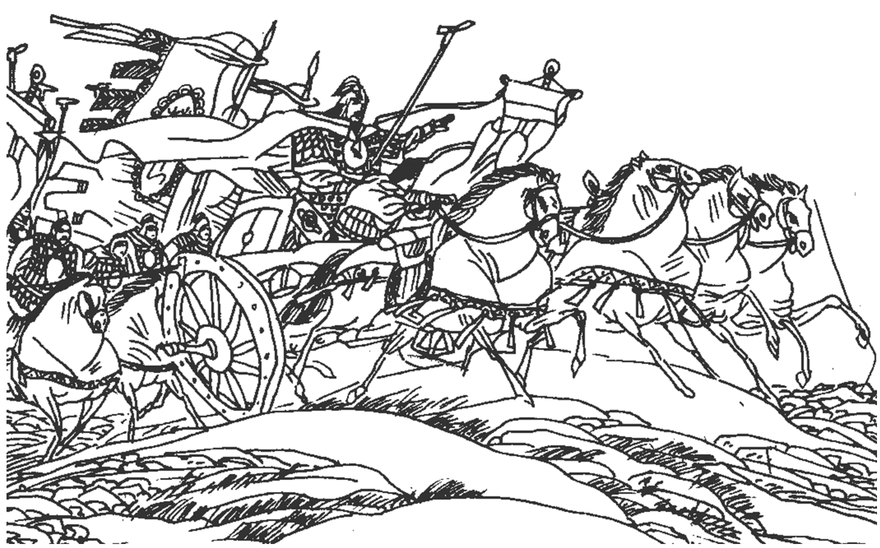
【注释】

（1）停：驻扎不动。

（2）起：驾车出战。

（3）强车：坚固的战车。

（4）迹：车辙马迹。



【译文】

武侯又问："如果遇上阴雨连绵的日子，到处是积水、泥泞，车马举足艰难，而且四面又受到敌人的包围，全军非常惊慌恐惧，这怎么办呢？"

吴起回答说："凡用兵车作战，一般在阴雨天气和泥泞的地面上就要停止行动，等到天晴而地面干燥时就行动。兵车利于高地行动，不利于低洼之地。作战的时候，迅速奔驰要用坚固的兵车，不论前进或停止，都要依从上述原则。如果敌人起而应战，要沿着它的车迹追逐。"

【心得】

这里论述的是遇到恶劣天气时的战术问题。吴起认为在阴雨连绵等恶劣气候条件下，必须沉着应战，力求自保，选择有利地形，以等待攻击敌军的最佳时机，从而克敌制胜。

1807 年 2 月 8 日，拿破仑统帅的法军与俄国总司令贝格森率领的俄军激战于埃劳。时值隆冬，天昏地暗，北风呼啸，大雪纷飞。法军集中优势兵力攻占了瞰制整个战场的克勒戈夫高地，在高地上架设火炮，以猛烈的火力轰击俄军，以迫使其后撤。俄军全线溃败，放弃了通往俄国国土道路上的重要屏障奥克拉本。俄军司令贝尼格临阵逃脱，而法军一路向奥克拉本挺进。

就在此关键时刻，本来在战场右翼另一个地区作战的俄军炮兵主将库泰伊索夫得知了这一个情况后，便不按常规，未向上级请示即抽调 3 个乘马炮兵连，将 36 门火炮转移到左翼奥克拉本方向，用霰弹猛轰法军。法军没有料到右翼的俄国火炮部队会突然出现在左翼，一时慌了手脚。没有多久，法军被迫撤退。库泰伊索夫的行动一举扭转了整个战局，俄军重新返回，占领奥克拉本，护卫住通向俄国的道路。

公元 1904 年，日本和俄国爆发了日俄战争。当年 8 月 24 日，

双方开始在中国辽宁省进行辽阳会战。日军看到参战的俄国西伯利亚第三军露出较大破绽，于是决定对它进行两翼迂回包抄。日本第一军一个近卫师突然出现在俄军左翼，准备一举击溃俄军阵容，并从中间斩断俄军。俄军没有预料到这一点，所以不及防守，形势非常危急。

先前俄国曾派出预备队增援西伯利亚第三军，预备队中由马尔丁诺夫上校指挥的一个团，在行军过程中获知日军已从左翼逼近西伯利亚第三军的消息。眼见情势紧急，马尔丁诺夫上校没有请示待命，擅自率团立即改变进军方向，转向西面，穿过大片高梁地秘密地转进到日本近卫师团的翼侧，展开突击，以白刃刺刀战袭击日军。近卫师败退，西伯利亚第三军转危为安，形势转而对俄军有利。

吴起在本段中所提出的“阴湿则停，阳燥则起”的谋略思想，可以与在前面“治兵篇”中所提出的“将战之时，审候风所从来，风顺致呼而从之，风逆坚阵以待之”合起来看。

“风顺致呼而从之，风逆坚阵以待之”也是要求军事统帅指挥作战时要善识气候，善观风时，善用风势，顺风时就乘势进击，逆风时则坚阵固守，等待变化。

公元前228年8月，位于北非和西地中海地区的奴隶制国家迦太基统帅汉尼拔，在意大利东南沿海的卡内地区，以步兵4万余人、骑兵1万人，与罗马执政官伊来里亚斯指挥的步兵8万，骑兵7千人对阵交锋。汉尼拔发现，当地每天中午时常刮强劲的东南风，为了利用风向，顺风作战，他一方面将部队布阵成背向东南的阵势，将步兵置于中央，列成半月形攻击队形，次要兵力部署在中间，并向前突出，借以诱敌之主攻部队从中间突破。而主要兵力则部署在队形两翼，并另配置骑兵，以可防敌从两翼包抄夹攻，又可主动从两翼包抄夹攻敌人及断敌退路，攻敌背后。另一方面，命令500士兵手持剑、矛、盾等武器，身藏匕首，准备向敌诈降，混入敌内破坏袭扰。

8月2日上午，双方开始会战。敌人集中兵力实行中间突破。汉尼拔命令两翼骑兵包抄夹击敌军侧翼，绕击敌军背后。步兵与敌展开激战，双方经过多次冲杀后，汉尼拔命令500诈降兵“逃到”敌阵，自动交出剑、矛、盾等武器。敌人大喜，毫不怀疑，并将这些降兵随意安置在阵后，未作严加看管，仍然集中兵力实行中间突破。汉尼拔故意指挥中间部队节节后退，诱敌进入口袋阵中。

时近中午，汉尼拔下令反攻。此时东南风骤起，风势越刮越大。敌人逆风投来的矛、箭、石，速度减退，力量削弱，方向偏离。可是汉尼拔军顺风投向敌人的矛、箭、石，速度加大，力量增强，方向准确。狂风刮得飞沙走石，劈头盖脸地打向敌人，敌人睁不开眼，张不开口，立时混乱成一团。500诈降兵乘机用匕首刺杀敌人，夺取武器；绕敌背后的骑兵也猛袭不止，与正面步兵相互呼应，前后夹击，里外相应。

战斗直到黄昏，敌仅300人逭去，其余皆被歼灭，连亲临指挥的罗马执政官伊来里亚期也被杀死。汉尼拔军仅伤亡6000人，大获全胜。

如要进行火攻或水战，更要善识气候，需观察风向，借用风力。周瑜水战，孔明巧借东风，火烧赤壁。陆逊借风，火烧连营，大败刘备……可见气候和风，对战争的胜败有很大的影响。不仅古代，现代作战也必须善识气候，善观风向。核子战争，核烟尘的飘移要看风向。化学战、毒气的使用和防范要看风向。而常规战争中，飞机起降、舰艇出航、炮兵发射炮弹，甚至连使用各种各样的轻武器、反坦克武器都必须以风为佐。由此可知，如果运用得妙，风是助力；不善用之，风就成了阻力。

九　暴寇之来，善守勿应

【原文】

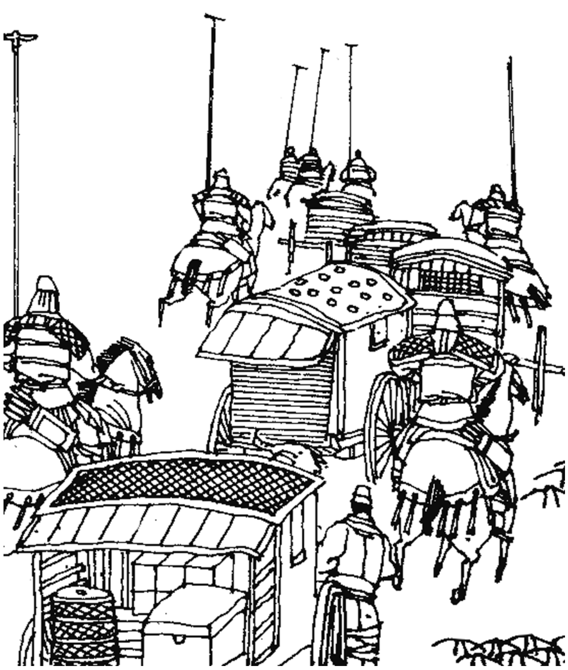
武侯问曰："暴寇卒来，掠吾田野，取吾牛羊，则如之何？"

起对曰："暴寇之来，必虑其强，善[1]守勿应，彼将暮去，其装必重，其心必恐，还退务速，必有不属[2]。追而击之，其兵可覆。"

【注释】

（1）善：好好地。

（2）属：接连，接续的意思。不属，不相连接。



【译文】

武侯又问道："如果残暴的敌寇突然来袭，掠夺我的庄稼，抢走我的牛羊，我应该怎么办呢？"

吴起回答："敌寇突然袭来，一定要考虑它实力的强弱，应先避其锐气进行防守，不要急于应战。待它傍晚撤退时，其装备必然变得沉重不便，

心里必有所恐，为求急于退还，必有不相接连的地方。这时我军如果乘机追击，就可以歼灭它了。”

【心得】

本段论述遭到敌军突然袭击所应采取的战略战术。吴起认为在这种情况下，应采取避其锐气的策略，不要与强敌硬拼，应待其气衰力竭，再抓住有利战机，予以痛击而制胜。

两军对阵，实力强大的一方总是希望弱小的一方集中兵力与自己决战，从而达到速战速决、围歼对方的目的。在这种情况下，实力较弱的一方，应采取“善守勿应，彼将暮去”的谋略，及时退却，避免与敌决战，以保存实力。而待敌人士气衰落、粮草短缺、后援不继、精疲力竭、兵力分散时，再集中优势兵力，对敌分散之兵力各个击破，围而歼之。

在战争中，为了取得最终的胜利，在强敌面前，“善守勿应”或进行有条不紊的撤退，以保存自己的实力，这是非常必要的。如1940年5月，德国法西斯攻占比利时、荷兰和卢森堡，并绕过马奇诺防线侵入法国。5月21日，德军主力直逼英吉利海峡，把英国远征军和部分法军共26万人围困于法国北部敦刻尔克海滨。英法联军丢掉大量武器和军用物资，于5月27日到6月4日匆忙撤回英国，以保存日后反攻的力量。

对此孙武也曾提出“避其锐气，击其惰归”的原则。“锐卒”不仅指士气，更主要的是指敌方军队中装备精良、训练有素、士卒优秀的部分。对这样的敌人，应暂且避之，待时机成熟后，再攻取。

《左传·庄公十年》记载：公元前684午，齐国进攻鲁国，战于长勺。鲁庄公起初不待齐军疲惫，就要擂鼓出战，被曹刿劝止。等到齐军击鼓二次进攻受挫时，曹刿说可以反击了。于是鲁国军队发起反击，打败了齐军。事后，鲁庄公问曹刿打败齐军的道理，曹刿说：“打仗要靠勇气。第一次击鼓鼓足士气，第二次击鼓士气开

始衰落，第三次击鼓就泄气了。敌人泄气，我们军气旺盛，所以能够打败敌人。”这是在作战中掌握军队士气的一个典型战例。

《百战奇法·避战》：“敌初来气锐，且当避之，伺其疲敝而击之，则胜。”东汉中平六年（公元 189 年）—二月，汉将皇甫嵩击败王国的陈仓之战就成功地运用了这一谋略。当时，王国率军围攻陈仓，左将军皇甫嵩与前将军董卓奉命率军 4 万救援。董卓主张速进，认为：“速救则城全，不救则城灭。”（《后汉书·皇甫嵩传》）。但皇甫嵩却说，百战百胜，不如不战而屈之。是以善用兵者，先为不可胜，以待敌之可胜。陈仓虽小，城守固备不易拔。王国虽强，攻陈仓不下，其众必疲，疲而击之，全胜之道也。因而采取了缓进以避其锐，待机以击其衰的作战方针。王国自冬至春，攻城 80 余日而不能克，部队力疲气衰，不得不撤围而退。这时，皇甫嵩抓住战机，挥军追击，董卓却在这时说：“穷寇勿追，归师勿遏。”皇甫嵩力排董卓阻挠，连战连捷，歼灭王国所部万余人，王国落荒而逃。

《管子·制分》说：“凡用兵者，攻坚则韧，乘瑕则神。攻坚则瑕者坚，乘瑕则坚者瑕。”这就是说，进攻敌人，打击其精锐部分，就会碰钉子，攻其弱点则容易成功。

公元 29 年，光武帝刘秀派马武、王霸围剿叛军，叛军将领苏茂率五校兵救援，把马武打得溃不成军。王霸却不出战，对部属说，苏茂兵卒精锐，其众甚多，我军此时出战，一定打败仗。等到苏茂与马武交战了一段时间后，王霸才用精兵从背后袭击苏茂军，使苏茂前后受敌，惊乱败走。王霸不攻锐卒，待机破敌，是一个成功的例子。

魏胜坚守海州城也是采取避其锐气，退而求之谋略的成功战例。

宋孝宗初年，金人再次南侵，魏胜率抗金义军坚守海州，金军数次围攻，都被打退。金军初到时，魏胜下令固守城池，不许出战。金人不知虚实，转而渡河袭击关后，魏胜则入城抢占了金军必

经之道砂堰，掩护士民进城后，闭门坚守。一天黎明，有雾起，金军趁机从四面攻城。魏胜激励士兵竭力抵抗，在城上投石射箭，阻挠意图攀上城墙的金兵。魏胜还令人熔化铁水浇下，使金兵不敢靠近城下。金军攻城不克，遂将海州城包围在中间，使宋人无法冲出。过不了多久，因金主亮驾崩，金兵解围撤走。

过些时候，金国又遣10万兵马攻海州。这时恰巧有宋将李宝带着部队乘舟经过，魏胜便与李宝联合夹击金军，将其打败，战死的金兵都被投进堰河畔。

金人不甘心失败，又派五斤太师征召的各路人马20余万前来攻打。金军先分出一支部队向海州城西南进发，企图截断宋军的粮道。魏胜则料敌于先，精选剽悍壮士3000人，骑马赶到石闼堰，堵住了金兵的去路，金人只好退回。魏胜指挥城中军民与金军主力展开较量，他下令偃旗息鼓，寂若无人。敌围城数重，却惊疑不敢进攻。相持了几天，才试探性地树云梯、填护城河，派兵士攀上城头。岂知这一切早在魏胜预料之内。随着一阵鼓响，满城旗帜立起，矢石俱发，接着又是滚热的铁水泼下，金军惊恐逃窜，魏胜开城门放出火牛追赶。金人连续攻城三昼夜，仍不能靠近城下。只好暂时休战，构筑营寨，断绝河道，与魏胜的部队对峙。

这时，魏胜不再固城不出了，他不断派兵骚扰敌营，常常乘其不备，在夜晚洗劫金军营寨，并放火烧其器械。同时，联络李宝的官军，请他们派部队支援。正当金人被扰得心烦意乱，不得已再次全力攻城时，李宝的骑兵部队赶到，大破金军。

魏胜坚守海州城两年，他用兵灵活多变，虚虚实实，时而诈敌以智，时而破敌以勇，使金人望而生畏。后来他在作战时中箭身亡，朝廷赐谥“忠壮”，并在其牺牲的地方建立祠堂。

秦王嬴政二十年（公元前227年），楚国国势日衰，但尚据江淮广阔地区，是秦统一事业的一大障碍。秦攻取赵邯郸（今属河北）后，即移师向南，对楚作战。秦王嬴政二十一年（公元前226），秦将王贲取楚10余城。嬴政不听王翦以60万大军全力攻楚

的建议，遣李信、蒙武率军20万攻楚。二十二年，李信、蒙武兵分两路深入楚地，企图围歼楚军。楚名将项燕隐蔽主力，寻隙反击。李信军未能捕捉楚军主力决战，回军与蒙武会师。楚军暗中尾随三昼夜，出其不意地攻击秦军，杀七都尉，李信大败回师。秦王嬴政复起用老将王翦为将。二十三年，王翦率军60万经陈（今河南淮阳）之南屯军平舆（今河南平舆北）。楚倾全力迎击秦军。秦军坚守营垒，持重待机。楚军求战不能，回师东撤。王翦挥军追击，大败楚军，杀项燕。秦军乘胜攻占城邑，二十四年破楚都寿春（今安徽寿县），虏楚王负刍，楚国灭亡。秦始皇统一六国的事业至此基本完成。

“避实击虚”这一原则在国内的营销实践中已被广泛运用，但我们习惯上仅从“差异化”的角度来解释，这是不够的。可以试举几例：

第一、产品上的避实击虚。在康师傅、统一所控制的高价方便面市场，产品口味一直是主要的卖点和优势，也就是产品“实”的方面，今麦郎如果也强调自己的口味，将出现“硬碰硬”的局面，以今麦郎当时的品牌实力绝对是凶多吉少。但是今麦郎将进攻的方向转移到对手的面饼上，对手的面条不精道、不耐泡，这是对手产品的弱点，是“虚”的方面，以自己的“弹面”攻击对手的弱点，一举成功。

五谷道场将其他方便面的“油炸食品，不健康”作为“虚”的位置，进而“乘虚而入”，在思想上是正确的，可惜方法上出现问题，功败垂成，令人惋惜。

合效策划机构在为某保健酒进行定位时，避开了主流保健酒抗疲劳、壮阳等等的功效宣传，而采用“解乏快”这一全新的功能诉求，也是定位中“避实击虚”思想的体现。

第二、渠道的避实击虚。在“两乐”统治的可乐市场后，娃哈哈发现市场并不是铁板一块，一二级市场虽然被“两乐”牢牢占据，但在更广阔的三级市场，其市场根基并不牢固，这是“两乐”

在渠道上“虚”的地方，非常可乐避开一二级城市，目标直指三级市场，为自己寻找到了发展空间。

第三、促销的避实击虚。舒蕾洗发水刚出生就不得不与宝洁这一强大的对手展开竞争。面对宝洁铺天盖地的电视广告，舒蕾如果也将有限的资金投入到广告运动中，无疑是蜻蜓撼柱。通过对宝洁的分析发现，宝洁的空中宣传非常强势，但在卖场的货架前——这个争夺最终顾客的战场前沿却力量空虚，因此舒蕾将大部分营销资源集中在卖场里，以终端的人员促销、买断货架、卖场的立体包装等手段，对宝洁展开终端拦截，终于获得快速成长。

对于舒蕾的挑衅，宝洁当然不会坐视不理。在宝洁看来，丝宝集团及旗下的舒蕾虽短时间内占了自己的便宜，但整体实力仍旧无法与自己相提并论，在市场投入上是打不起消耗战的，这是舒蕾的“虚”，因此宝洁一方面仍旧保持着较高密度的电视广告，另一方面增加对终端的投入，与舒蕾硬碰硬的展开终端争夺，在空中和地面两条战线上分进合击，最终遏制了舒蕾以及其后的风影等洗发水的发展势头。

类似的例子不胜枚举。在目前的竞争环境下，我们在为客户制定每一个营销决策前都要将自己和对手的资源进行反复比较，目的就是希望能更有效的“避实击虚”。

十　其有请降，许而安之

【原文】

吴子曰："凡攻敌围城之道，城邑既破，各入其宫[(1)]，御[(2)]其禄秩[(3)]，收其器物。军之所至，无刊[(4)]其木、发[(5)]其屋、取其粟、杀其六畜、燔[(6)]其积聚，示民无残心。其有请降，许而安之。"

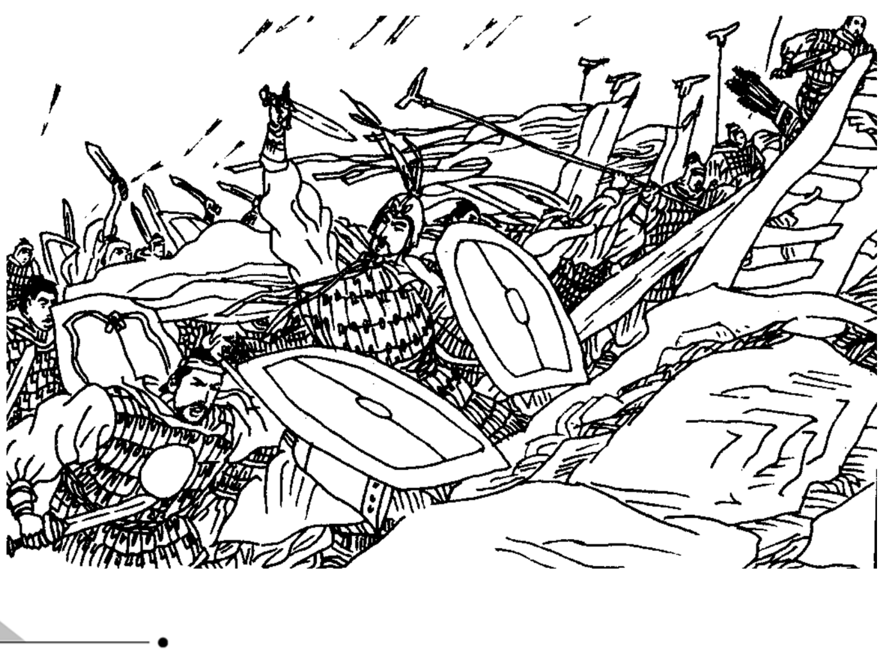
【注释】

（1）宫：上古房屋的通称，这里指官府。

（2）御：驾驭、控制。

（3）禄秩：俸禄和爵位，这里泛指官吏。

（4）刊：砍、削。



（5）发：打开，拆毁的意思。

（6）燔：烧。

【译文】

吴起说：“一般围攻敌人的城邑有一套基本原则，就是城邑已为我军攻破之后，应当分别进驻它的官府，控制和使用其原来的官吏，接管它的器材物资。军队所到之处，不要砍伐树木，不要毁坏房屋建筑，也不要夺取老百姓的粮食和宰杀他们的牲口，乃至焚烧积聚的财物，向百姓表明我军不残害无辜之意。如果有请求投降归顺的，应允许他们并加以优抚。”

【心得】

在这段文字中，吴起论述了攻破敌军城池后所应采取的策略。他指出，在此情况下，应立刻采取措施占领各重要部门，没收其器物粮草；同时，应安抚百姓，禁止一切暴行，使民心安定。

抚慰人民，讨伐有罪，可以争取民心，获得老百姓的支持。刚攻下城池更需要百姓的拥护，以同仇敌忾，一致对外。

武王伐纣时，曾出告示说：“殷王纣乃用妇人之言，自绝于天，毁坏其三正，离逖其王父母弟。……乃断弃其先祖之乐，乃为淫声，用变乱正声，怡悦妇人。故今予发难共行天罚。”又说：“纣王昏弃其国家，暴虐百姓。”告示上所说的，是实际情况，纣师虽众，没有战心，反而纷纷倒戈，纣王最后登鹿台自焚。

刘邦入关，与秦父老约法三章：“杀人者死，伤人及盗抵罪，余悉除秦法。”又申明：“此来为父老除害，非有所侵暴。”并告谕各乡县。秦人大喜，争持牛羊酒食飨军。刘邦又推辞说：“仓粟积蓄还多，不想让父老破费。”秦人更加欢喜，唯恐刘邦不做秦王。

1916年，袁世凯称帝。蔡锷在云南首先发难，列举袁世凯19大罪状，倡导正义，得到全国回应。袁世凯在全国一致的讨伐声中下台。

吴起所主张的乃是争取民心的谋略。它成功的关键在于，己方

的举动是正义的，合乎民心的。除了战略运用得当之外，很重要的一个原因就是所为是民，所伐是罪，到处受到人民百姓的真心拥戴。获得舆论的支援与人民的同情，有助于取得战争的胜利。

《礼记· 檀弓下》说“师必有名”。历史上许多政治家与军事家用兵讲求“名正言顺”，没有“名”就要假借或设法找一个“名”，以标榜自己发动的战争是“正义”、“顺天道”、“合民意”的，借此寻求舆论支援与提高士气。《东周列国志》第 94 回记载：当初，秦约齐伐赵，苏代向齐王建议：“兵出无名，事故不成。赵无罪而伐之，得地则为秦利，齐无与焉。今宋方无道，天下号为桀宋，王与其伐赵，不如伐宋”，伐宋“有诛暴之名”。后来齐、楚、魏三国伐宋，三国大将研究伐宋计谋时，魏将芒卯说：“宋王淫虐，人民离怨，我三国皆有丧师失地之耻，宜传檄文，布其罪恶，以招故地之民，必有反戈而向宋者。”其打着“伐桀宋”旗号，发布宋王 10 大罪状的檄文，宋国百姓于是同情和欢迎三国军马，痛恨宋王无道。这样，三国军队便轻而易举地攻下了宋国都城睢阳，杀了宋王偃，分了宋国的土地。

战争中的老百姓，用到商业竞争中就是顾客。随着市场竞争的不断加剧，和同类产品的一涌而上，在市场营销的过程中，最重要的是怎样争取顾客忠诚。现代营销，竞争力体现在拥有忠诚顾客的总和。优秀的企业 80% 的利润来之 20% 的客户。那么作为企业也应该把重点服务放在这 20% 的客户上，并通过老客户再发展新客户，再使新客户变为老客户，使市场的雪球在一个个新老客户的维系中，不断前进。

维护老客户、开发新客户，再由新客户变为老客户，最终企业的利益增长点，就是这些老客户的总和。那么怎样才能把新客户都变为老客户，这不是一个简单的事情，这就要求营销人员和营销管理者必修的一个课题。

现代营销的标志就是从传统的产品销售转为关系营销，营销理论的 4P 到 4C 再到 4R 主要突出的就是关系。关系营销不要计较顾客一次购买多少，而是先与客户建立起销售的服务关系，再发展成

为永久的客户。如美孚石油公司在推销它的润滑油时，决定要拿下中国三峡工程这个大市场，他们先把润滑油拿到三峡工地让人试用，效果非常良好。后来，上边决定使用美孚公司的产品，并且独家供货。人们想这下美孚公司肯定要涨价，没想到该公司却对外宣布，把每吨1.2万元降为8400元，旨在建立长期合作关系，牢牢抓住这个大客户。只有用真诚、真情去建立和维护客户关系，你就一定能扩大市场。

对待客户要采取心境攻略，在心境好时是最容易沟通的时候，所以在与客户交往沟通的过程中，要创造使客户爽朗的心境，然后再开展各方面推销工作，这样比较使顾客容易接受。最主要的是厂家与商家合作时，要关注合作时的心境，解决顾客的使用难题，对待顾客要像对待情人一样的关怀，时刻的关心与问候除外，还要时刻为客户着想，在发货与终端促销方面多为客户考虑。一头是企业，一头是客户，处理好两者的关系。

情感的投入是维系老客户最好的法宝，成功的销售人员的成功之处，就在于能不能和老客户真正成为朋友。人是有感情的高级动物，虽然现在是市场经济，做买卖的目的是为了赚取更大利润，但还有比金钱以外更值得让人称颂的东西，那就是朋友之间的情感。以情动人、以情感人、以情维系住客户链，是一个企业综合素质的体现。100个人有100个不同的性格，针对不同的客户要采取不同的沟通方法，以客户喜欢方式进行攻关，对其自身的投入、对其家人的投入，都将成为沟通情感的渠道。

只有经销商在感情上与企业心心相通，在企业因难时，能够伸手援助，体谅企业，不因企业有一点小小的错误就抓住不放。忠诚的客户会和企业的心在一起，为了一个共同的品牌经营市场；那么企业也更要在日子好过的时候不要忘记经销商，尽可能地给客户更多的回报，除了提供好的产品外，更要为客户提高良好的培训，使客户与企业共同提高，培养忠诚客户，实现营销的突破。

对顾客要讲信誉。东风汽车制造厂可以说做到了这一点。

他们非常珍视企业的信誉，把它作为企业经营成败的重要问

题。一旦和用户签订合同，坚决按合同规定办事，即使在市场非常畅销，产品供不应求或材料大幅度涨价的情况下，也设法通过内部消化，挖潜革新，保持相对稳定的价格，按期供货，决不把困难转嫁给用户。他们信守合同，做到供货及时，只要用户一封电报，厂里的长途汽车五天内保证把货送到用户手里。他们急用户之所急，积极为用户排扰解难。在顾客心目中树立了极高的信誉。

信誉是商业道德之本，竞争取胜之道，提高经济效益之宝，“千金买名，万金买誉”说的就是这个道理。在市场经济中，我们一定要明确经营方向，树立“消费者第一”、“顾客至上”的服务观念，在经营活动中，要努力建立和保持崇高的商业信誉，自觉地养成诚实经营的职业思想和职业行为习惯。

人的个性千差万别，有的含蓄、深沉，有的活泼、随和，有的坦率、耿直。含蓄、深沉者可以表现出朴实、端庄的美，活泼、随和者可以表现出热诚、活泼的美，坦率、耿直者也有透明、纯真之美。人生纯朴的美是多姿多彩的。在各种美的个性之中，有一种共同的品性，就是真诚。

所谓真诚就是心术正，表里如一；对人坦率正直，以诚相见。应该说，真诚是人生的命脉。做人失去真诚，不仅会失去别人信任，而且也会失去自信。真诚首先是人的内在素质中的道德品性，最根本的要求是心正、意诚、做事正派，忠于自己应负的社会责任，坚持真理和正义的原则。

做人的真实，就是把公开对人展示的一面与实际的一面一致起来。其目的不只是为了给人一个好印象以便得到社会承认，更重要地是以自己的真实为人达到所要达到的成事目的。而在经商方面也是如此，要给顾客以信任感，把顾客视为自己的上帝，只有这样才能在竞争激烈的商品斗争中稳住脚跟。

如北京东华毛织品经营部是个很不起眼的小店，地处偏僻，他们知道这是自身的不利条件。如果要想参与竞争，就必须要有点“绝活”。他们针对当前零售商店普遍存在退换商品难的问题，响亮地提出了“把损失留给商店，不让顾客吃亏为难”的口号，并制定

了切实可行的退货制度。他们的制度是这样的：凡是售出的毛线，如属本身质量问题，随时可退可换。织毛衣剩下的零线可退可换。退换货时，责任分不清的，损失由商店承担，不让顾客吃亏。为了有利于群众监督实施情况，将这些措施张贴店堂内。

由于他们一切从方便顾客出发，通过退换货制度，解决了顾客购物的后顾之忧，增强了群众的信任感，因此，来商店的顾客络绎不绝。

“鬻马馈缨”就是马卖出去以后，并随之把披在马身上的漂亮的带子赠送给买主。企业中的“缨”泛指售后服务。美国企业家吉拉德曾为他的发迹决窍自豪地说：“有一件事许多公司没能做到，而我却做到了，那就是我坚信销售真正始于售后。并非在货品出售之前。”这种始于产品销售之后的营销谋略，称之为“鬻马馈缨”。也有人称之为“第二次竞争”。世界上许多优秀的企业无不注意这种售后服务。如美国的凯特皮纳勒公司是世界性的生产推土机和铲车的公司。它曾在广告中说：“不管在世界上哪一个地方，凡是买了我产品的人，需要更换零配件时，我们保证在48小时内送到你们手中，如果送不到，我们的产品就白送给你们。”他们说到作到，有一次为了把一个价值只有50美元的零件送到边远地区，不惜用一架直升飞机，费用竟达2000美元。有时候无法按时在48小时内把零件送到用户手中，他们就真的按广告说的那样，把产品白送给用户。长此下去，由于经营信誉高，这家公司经历50年而不衰。

再如日本的日立公司，有一次，一名美国游客在东京日立公司的售货点买了一台组合音响，买回去之后发现里面漏装了配件。他本打算第二天去退货，没想到日立公司的人却连夜找上门来，为他补了配件，并再三向他道歉。原来，音响售出后，日立门市部也发现了遗漏的配件，于是连夜向东京各旅馆查询，仍未找到这名美国游客。他们又根据这名顾客留下的一张美国名片，查询到他在美国纽约的父母电话号码，通过联系，终于弄清了这位游客在东京探亲的地址。国外在售后服务的“第二次竞争”上，用心之良苦，可见一斑。

日本大企业家小池说过：“做生意成功的第一要诀就是诚实。

诚实就象树木的根，如果没有根，树木就别想有生命了。”

包玉刚是香港的华人企业家，被称为当今航运界的“世界船王”。他拥有的商船甚至超过了前苏联的国家商船队，达到100多艘。他的“环球航运集团”分支机构遍布全球各大洲，船队航于世界各大海洋，他的财富多得令人咋舌，有人说他曾经考虑买下一个国家。他自己也开玩笑说：“我不愿意知道自己到底有多少财产，因为害怕由于不知所措而引起心脏停止跳动。”

包玉刚的经营谋略是：谨慎、持重、冷静，绝不图一时的暴利而冒险。他曾对人说：“我的座右铭是，宁可少赚钱，也不去冒险。”他谋求的是长期则稳定的收入，这是放眼未来的一种经营方法。一般的船主都喜欢把自己的船零散地租给别人，跑一趟运输收一次钱，签订短期的合同，因为这样租金较高。他们都乐意这样做。但一遇到航运不景气时，船往往租不出去，所以要担当一定的风险。包玉刚与他们不同，他宁肯以较低的租金把船长期租出去，“薄利长租”。他的这种独特的经营法曾被一些人讽刺为“初出茅庐的傻瓜”，但时间一长，这种长租的好处就显现出来。如1956年，埃以战争爆发，由于苏伊士运河关闭，货物积压严重，海运业务十分兴旺，别人劝包玉刚插足其中，乘机大捞一把。但独具慧眼的包玉刚，他仍然按照旧的租金为东南亚的老雇主运货，以避免与实力雄厚的西方船主直接竞争。果然，十几年后，埃以休战，西方大批商船无事可干，还要耗费惊人的费用去维修、管理。而包玉刚的船仍然稳扎稳打地立足于东南亚，业务蒸蒸日上。再如60年代初期，包玉刚想把他的租船业务扩展到英美石油公司，当时他买了4艘不大的油轮，找到一家石油公司，对方提出必须压低租金他们才租，包玉刚痛快地满足了他们的要求，因为租期都是4年或5年，这样算起来，包玉刚并不吃亏，双方顺利地签订了合同。又有一次，一家石油公司表示需要一艘2～3万吨的燃料船，包玉刚马上买来船低价租给他们，使这家公司十分满意。包玉刚的经营方式，表面看似乎一时利润不大，但却可长期稳稳当当地获利，也不担风险。所以他不贪大求快，却反而跃上了世界船王的宝座。

附录　吴起与《吴起兵书》

一　吴起生平简介

吴起（约公元前 440 ~ 前 381 年）战国初期著名的政治改革家，卓越的军事家、统帅、军事理论家、军事改革家。卫国左氏（今山东省定陶，一说曹县东北）人。后世把他和孙子连称“孙吴”，著有《吴子》，《吴子》与《孙子》又合称《孙吴兵书》，在中国古代军事典籍中占有重要地位。

吴起喜好用兵，一心想成就大名。曾经在孔子弟子曾参门下求学，在鲁国为臣。周威烈王十四年（前 412 年），齐国进攻鲁国，鲁国国君想用吴起为将，但因为吴起的妻子是齐国人，对他有所怀疑。吴起由于渴望当将领成就功名，就毅然杀了自己的妻子，表示不倾向齐国，史称杀妻求将。鲁君终于任命他为将军，率领军队与齐国作战。吴起治军严于己而宽于人，与士卒同甘共苦，因而军士皆能效死从命。吴起率鲁军到达前线，没有立即同齐军开仗，表示愿与齐军谈判，先向对方“示之以弱”，以老弱之卒驻守中军，给对方造成一种“弱”、“怯”的假象，用以麻痹齐军将士，骄其志，懈其备，然后出其不意地以精壮之军突然向齐军发起猛攻。齐军仓促应战，一触即溃，伤亡过半，鲁军大获全胜。

吴起的得势引起鲁国群臣的非议，一时流言四起。鲁国有些人在鲁王面前中伤吴起说：“吴起是个残暴无情的人。他小时候，家资千金，他想当官，从事游说活动没有成功，以致家庭破产。乡邻都耻笑他，吴起就杀了 30 多个诽谤他的人。逃出卫国而东去。他和母亲告别时，咬着臂膀发誓说：‘不为卿相，不复入卫’。此后他就在曾参门下学习。过了不久，他母亲去世，他竟然没有回家。曾参为此很鄙视他的为人，和他断绝了关系。吴起这才跑到各国，学习兵法奉事鲁君。鲁君对他有怀疑，他就杀了自己的妻子以争取做将军。鲁国是个小国，一旦有了战胜的名声，就会引起各国都来图谋鲁国了。而且鲁国和卫是兄弟国家，鲁君用吴起，就是抛弃了卫国。”鲁君因而疑虑，就辞退了吴起。

吴起离开鲁国后，听说魏文侯很贤明，想去奉事他。文侯问大臣

李悝说：“吴起为人如何?”李克说：“吴起贪荣名而好色，但是，他用兵司马田穰苴也不能超过他。”这样魏文侯就任命他为将军，率军攻打秦国，攻克5座城邑。

魏文侯因吴起善于用兵，廉洁而公平，能得到士卒的拥护，就任命他为西河（今陕西部阳一带）的守将，抗拒秦国和韩国。周威烈王十七年（公元前409年），攻取秦河西地区的临晋（今陕西大荔东）、元里（今澄城南），并增修此二城。次年，攻秦至郑（今华县），筑洛阴（今大荔南）、合阳（今合阳东南），尽占秦之河西地（今黄河与北洛河南段间地），置西河郡，任西河郡守。这一时期他“曾与诸侯大战七十六，全胜六十四”，“辟土四面，拓地千里”。特别是周安王十三年（公元前389年）的阴晋之战，吴起以5万魏军，击败了十倍于已的秦军，成为中国战争史上以少胜多的著名战役，也使魏国成为战国初期的强大的诸侯国。

吴起镇守西河期间，强调兵不在多而在“治”，首创考选士卒之法：凡能身着全副甲胄，执12石之弩（12石指弩的拉力，一石约今30公斤），背负矢50个，荷戈带剑，携三日口粮，在半日内跑完百里者，即可入选为“武卒”，免除其全家的徭赋和田宅租税，并对“武卒”严格训练，使之成为魏国的精劲之师。吴起治军，主张严刑明赏、教戒为先，认为若法令不明，赏罚不信，虽有百万之军亦无益，曾斩一名未奉令即进击敌军的材士以明法。

吴起做将军时，和最下层的士卒同衣同食。睡觉时不铺席子，行军时不骑马坐车，亲自背干粮，和士卒共担劳苦。士卒中有人生疮，吴起就用嘴为他吸脓。这个士卒的母亲知道这事后大哭起来。别人说：“你儿子是个士卒，而将军亲自为他吸取疮上的脓，你为什么还要哭呢，”母亲说：“不是这样。往年吴公为他父亲吸过疮上的脓，他父亲作战时就一往无前地拼命，所以就战死了。现在吴公又为我儿子吸疮上的脓，我不知他又将死到那里了，所以我哭。”

魏文侯死后，吴起继续效力于他儿子魏武侯。武侯曾与吴起一起乘船顺西河而下，船到中流，武侯说：“美哉乎山河之固，此魏国之宝也!”吴起对他说：“国家最宝贵的是君主的德行，而不在于地形的险要。从前三苗氏左边有洞庭湖（今湖南洞庭湖），右边有彭蠡湖（今江西鄱阳湖），但不讲求德义，大禹把它消灭了。夏桀所处的地

方，左边有黄河和济水，右边有泰华山，伊阙（又名龙门山，在今河南洛阳南）在南，羊肠（在今山西晋阳西北）在北，施政不讲仁爱，商汤将他流放了。殷纣王的国家东面有孟门（古隘道名，在今河南辉县西），西面有太行山，常山（即恒山，在今山西洋源县东）在北面，黄河在南面流过，地势也无比险要，但施政不讲道德，周武王把他杀了。由此看来，治理国家在于君主的德行，而不在于地形的险要。如果君主不讲德行，就是一条船中的人也都会成为敌国的人。”武侯说：“你说得很对。”吴起治军主张兵不在多而在“治”，曾严格考选步兵，创建有战斗力的常备军“武卒”。

吴起任西河的守将，威信很高。魏国选相，很多人都看好吴起，可是最后却任命田文（魏贵戚重臣）为相。吴起很不高兴，他向田文说：“请你和我比一比功劳可以吗?”田文说：“可以。”吴起说：“统领三军，使士卒乐于为国牺牲，敌国不敢图谋进攻我们，你比我怎样?”田文说：“我不如你。”吴起说：“管理各级官员，亲附人民，使财力充裕，你比我怎样?”田文说：“我不如你。”吴起说：“镇守西河地区，使秦军不敢向东扩张，韩国和赵国都尊从我们，你比我怎样?”田文说：“我不如你。”吴起说：“这三方面，你都不如我，而你的职位都比我高，这是为什么?”田文说：“国君年少，全国忧虑，大臣没有亲附，百姓还不信赖，在这个时候，是由你来任相合适呢?还是由我来任相合适呢?”吴起沉默了很久然后说：“应该由你来任相。”田文说：“这就是我所以职位比你高的原因。”吴起才知道自己不如田文。

田文死后，公叔任相，他妻子是魏国的公主，公叔对吴起非常畏忌，便想害吴起。他有个仆人对他说：“吴起很容易除掉。”公叔说：“怎么办?”仆人说：“吴起为人有节操，廉洁而重视声誉，你可以先向武侯说：‘吴起是个贤明的人，我们魏国属于侯一级的小国，又和强秦接壤，据我看，恐怕吴起不想长期留在魏国。’武侯必然要问：‘那怎么办呢?’你就伺机向武侯说：‘君侯可以把一位公主许配给吴起，他如果故意留在魏国就必定欣然接受，如果不愿留在魏国就必然辞谢。以此就可以探测他的想法了。’然后你再把吴起邀到你的府上，使公主故意发怒而轻慢你。吴起看见公主那样轻贱你，他想到自己也会被轻贱，就会辞而不受。”于是照计行事，吴起果然看见公主轻慢魏相就辞谢了武侯。武侯因而对吴起有所怀疑而不信任他了。吴起害

怕武侯降罪，于是离开魏国到楚国去了。

楚悼王平素听说吴起很能干，吴起一到楚国就被任为相。他严明法令，撤去不急需的官吏，废除了较疏远的公族，把节省下的钱粮用以供养战士。主要目的是加强军队，破除纵横捭阖的游说。于是南面平定了百越；北面兼并了陈国和蔡国，并击退了韩、赵、魏的扩张；向西征伐了秦国。因此诸侯都害怕楚国的强大。原来楚国的贵族都想谋害吴起。到楚悼王死后，公族贵成和大臣叛乱而攻击吴起，吴起跑到楚悼王的尸体旁伏在尸体上，意在以此或者可使作乱者有所顾忌，若作乱者无所顾忌，射我必中王，中王，自然就暴露他们是反叛的罪人。但追杀吴起的楚贵族还是射杀了吴起，箭也射到了悼王的身上。这一年是公元前381年。悼王葬后，太子（楚肃王臧）即位，就派令尹（楚国的最高军政官员）全部杀了因射刺吴起而同时射刺中了悼王尸体的人。由于射刺吴起被诛灭宗族的有七十多家。

吴起在政治、指导战争诸方面积累了丰富的经验，他把这些经验深化为军事理论。《汉书• 艺文志》著录《吴起》48篇，已佚，今本《吴子》6篇（《图国》、《料敌》、《治兵》、《论将》、《变化》、《励士》），系后人所托。其主要谋略思想是："内修文德，外治武备"。他一方面强调，必须在国家和军队内部实现协调和统一，才能对外用兵，提出国家如有"四不和"，就不能出兵打仗；另一方面强调必须加强国家的军事力量。

吴起继承了孙武的"知己知彼，百战不殆"的思想，在《料敌》篇中强调了了解和分析敌情的重要意义，并且具体指出了处于6种情况的国家，不可轻易与其作战。他懂得战争是千变万化的，要根据不同的情况而采取应变的措施。在《应变》篇具体论述了在仓促间遭遇强敌、敌众我寡、敌拒险坚守、敌断我后路、四面受敌及敌突然进犯等情况下的应急战法和胜敌的策略。

《治兵》《论将》和《励士》3篇主要阐述了他的治军思想。他认为，军队能否打胜仗，不完全取决于数量上的优势，重要的是依靠军队的质量。质量高的标准是：要有能干的将领，要有经过严格训练的兵士；要有统一的号令；要有严明的赏罚。他重视将帅的作用，尤其是重视将帅的谋略，强调好的将帅应有优良的品质和作风。重视士卒的训练，提高实际作战能力。强调赏功以励士兵。

二　《吴子》的流传过程

吴起的兵书《吴子》在起初叫《吴起兵书》，史书均有记载。如战国末期的《韩非子·五蠹》中说："境内皆言兵，藏孙、吴之书者家有之"。西汉时，司马迁在《史记·孙子吴起列传》中评论道："《吴起兵书》世多有"。直到南朝的范晔在《后汉书·冯衍列传》中还说：东汉大将军鲍永"现孙吴之策"。由此可见，从战国末到东汉时期都有《吴起兵书》流传。

吴起的兵书原有多少篇？据班固《汉书·艺文志》说："《吴起》四十八篇"，属"兵家权谋"类。这里所说的《吴起》就是指《吴起兵书》。

关于《吴起兵书》的流传情况，因（南朝宋）范晔的《后汉书》和（晋）陈寿《三国志》都缺艺文志，均无记载。而据北宋初年编定的《册府元龟》所引的"《魏（艺）文志》"：载："吴起有兵法四十八篇"。由此看出，它在东汉末甚至三国魏时还流传于世。但魏晋南北朝时均无记载，大概已经散失。

到隋、唐，吴起兵书虽有记载，但已不是原书的48篇了。如《隋书·经籍志》、《唐书·艺文志》都记载《吴起兵书》一卷，是东汉贾诩作注。贾诩生于东汉，魏文侯时曾做过太尉，可见这一卷《吴起兵书》是吴起原48篇散失以后刚出现的。

这种新出现的《吴起兵书》在唐宋以后大都把它称做《吴子》，肯定了作者是吴起，但卷数有各种说法，据《新唐书》、《宋史》中《艺文志》记载，有一、二、三、五卷不同的说法，此外，篇名据南宋晁公武和王应麟所见，都是6篇，但篇名和篇序及各则文字排列曾有差异或不完全相同的情况。由此可见，今本《吴子》来源于贾诩的注本，贾诩的注本来自先秦的《吴起兵书》。

今本《吴子》的各种版本，基本上出自《武经七书》系统。《武经七书》是宋朝元丰三年（1080年）宋神宗诏命校定的，其中包括《吴子》、现存北宋上下二卷六篇白文本（在《武经七书》内，原本藏

日本静嘉堂文库)。金朝施子美著有《吴子讲义》(在《武经七书讲义》内)。重要的版本还有明吴勉学刊《二十子本》、明翁氏《武学经传三种》本、清孙星衍《平津馆丛书》本、清乾隆《四库全书》本、《四部丛刊》本等。明清以后，注家蜂起，比较有名的有明·刘寅《吴子直解》(在《武经七书直解》内)、李清《重镌吴子集注》(在《重镌武经七书直解》内)等约50多部，清陈裕《吴子全题汇解》(在《武经全题汇解》内)、朱墉《吴子汇解》(在《武经七书汇解》内)等30余部。

在宋代以前，没有人持异议，都认为《吴子》是吴起所作。到了清代，姚鼐认为是“六朝人所伪托”，现代有郭沫若提出“西汉中叶时人”所伪托的说法。他们的主要论据是“笳笛”作为军乐是魏晋以后才出现的，吴起那个时代还未使用，还认为“左青龙、右白虎、前朱雀、后玄武”等词语是从《曲礼》、《淮南子》中抄来的，以“四兽之为物”也不是吴起那个时代的东西。以上论据不足为凭，原因有如下几个方面。

第一、从史书、典籍的源流考察

从史书、典籍的源流考察说《吴子》是“西汉中叶时人”或“六朝人”所伪托，找不出充分的根据，相反，记载吴起撰写过兵书而且广为流传的史料却俯拾皆是。如《韩非子·五蠹》、《史记·孙子吴起列传》，直到《后汉书·冯衍列传》中均有记载。由此看出。从战国末到东汉都有《吴起兵书》在流传，根本不存在“西汉时人”所伪托的问题。

从三国到魏晋南北朝时期，史书无经籍志记载《吴起兵书》的流传情况，然而却记录了众多军事家学习、运用“孙吴兵法”的大量事实。如《三国志》注引《魏书》说：曹操行军用师，依“孙吴兵法”。又《晋书·李玄盛传》说；李玄盛“诵孙吴兵法”等。以上事实说明在两晋南北朝时期。《吴起兵书》仍在流传。诚然，此时《吴起兵书》可能有部分散失，到隋唐时，只有一卷传世，是三国时贾诩作注的版本，所以不存在“六朝人伪托”的问题。

第二、从出土的文物考察

考证《吴子》从一书中出现的“器物”是否战国时代就有，除了

根据史料以外，还有新出土的文物是有力的佐证。如《吴子》中的“笳”，杜佑（公元前735年~812年）的《通典》在记叙“前代杂乐时”说：“应劭汉卤薄图，唯有骑执箛，即笳也”。战国末或秦汉间成书的《六韬》也有“夜则火云万炬，击雷鼓，振鼙铎，吹鸣笳”的说法。由此可见，在汉代或汉代以前，“笳”已在军中出现，并非如姚鼐所说到魏晋以后才以笳笛为乐。至于《吴子》中提到的关于青龙，白虎等“四兽”之说，不仅见于《曲礼》、《淮南子》等，而且也见于出土文物。1978年夏，在湖北随县出土的一件战国漆器上，就有二十八宿的名称，并绘制了跟它相对应的青龙、白虎等图象、这件文物的出土，确凿地证明了“四兽之为物”的起源、配以方色，不仅是战国初，甚至是更早的事了。因此，以“四兽之为物”来否定《吴子》的成书年代，把它说成是“西汉中叶时人”所伪作就站不住脚了。

第三、从流传过程考察

从《吴子》的流传过程中得知，它的前身是《吴起兵书》，因《吴起兵书》流传久远，经过南北朝时的战乱，部分内容已散失，唐宋间流传的本子大多称为《吴子》，那么《吴子》和原来的吴起兵书《吴起兵书》到底是什么关系呢？如上所述，《吴子》既然不是伪作，那么另一个可能就是辑佚。

首先，从今本《吴子》的内容看，大部分比较简短，各则文字的内容和形式都独立而且较完整，即使同一篇中的两则文字也不连贯，因此可以说《吴子》大部分是吴起的军事语录。为什么会出现上述现象？这是因为，吴起原来的48篇兵书散失以后，有人把散见各处的吴起军事语录收集起来，并按其内容排列成篇，但因某些内容已缺，所以造成有些内容不系统，不连贯。

其次，《吴子》曾有过篇名、卷数、和篇序及各则文字的编排不同或不完全相同的情况，这种现象说明了吴起兵书的辑佚者可能不只一人，辑成之书也可能不只一本，自然就会出现上述不一致的现象，否则，就不能理解《吴子》流传过程中出现的这些情况。

三　吴起变法

春秋中期以后，晋国在以“尽灭群公子”、“灭公族”等手段打击国君近亲势力、加强国君权力时，楚国才开始任用公子执政。公子执政的初期，确实起到了强化王权的作用。但这实际是一种落后的任人唯亲的制度，其结果形成了王权旁落、大臣太重、封君太重的弊病。

战国初期，楚国民不聊生，饿殍遍野，楚声王竟至为“盗”所杀。而此时北方三晋正在兴起，国力强大，对楚步步进逼，楚国处于一种十分困窘的境地。

在楚国内忧外困之时，中原的政治家吴起从魏国来到楚国。楚悼王素闻吴起贤能，公元前382年，楚悼王任命吴起为令尹，主持变法。吴起变法，从打击大贵族入手。变法的内容散见于典籍中，归纳如下：

第一、均爵平禄。楚国爵禄是世袭的，即先辈如有功受爵禄，后代子孙虽无功，亦可承袭享有爵禄；而后来一些在战争中立大功者却无爵禄，极大地伤害了将士的积极性。吴起乃“均楚国之爵，而平其禄，损其有余，而继其不足，厉甲兵以时争余天下。”

另外，“封君之子孙，三世而收爵禄，绝灭百吏之禄秩，损不急之枝官，以奉选练之士。”吴起要取消世袭的封君、世袭的爵禄，用从封君那里得到的爵禄去奉养经过挑选的有功将士。

第二、废除无用、无能的官职，剥夺王室贵族的威权，使他们不能徇私情，因私废公。“废公族疏远者，以抚养战斗之士”。“禁游客之民，精耕战之士。”削减无用的开支，以奖励真正为国出力报效的战斗之士。

第三、春秋至战国时期，楚国用武力灭掉许多国家，开濮地、伐杨粤等，得到了广大领土，但都未及开发。吴起责令楚国一些与王室关系疏远的贵族到僻远的地方去开发。吴起对楚悼王说：“荆所有余者，地也，所不足者，民也。今君以所不足，益所有余。”这是一种新的拓土殖民形式。

楚悼王付吴起以国政，言听计从。“吴起事悼王，使私不害公，谗不蔽忠，言不取苟合，行不取苟容，行义不固毁誉，必有伯主强国，不辞祸凶”，“吴起为楚悼王立法，卑减大臣之威重，罢无能，废无用，损不急之官，塞私门之请，一楚国之俗，禁游客之民，精耕战之士。”吴起可算是一个无畏的改革家。

吴起变法，旨在富国强兵。变法的内容是消灭世卿世禄制，任用贤能，因此这又是一次打击世袭贵族政治经济特权的运动。吴起变法打击了楚国大贵族既得的政治经济利益，遭到大贵族的激烈反对。吴起“令贵人往实广虚之地，皆甚苦之”，楚之贵族皆欲害吴起。楚国官员皆楚王室宗支，决不许异姓插足。吴起作为一个外诸侯国的异姓人，跻身于楚上层贵族之间，依靠楚悼王的信任，打击大贵族特权和利益，所遇到的阻力之大，反对之烈，是可以想见的。

新法行之期年，楚悼王死去。在楚悼王的灵堂上，楚国贵戚大臣作乱而共攻吴起。吴起跑到楚悼王的尸体下躲藏，贵族射杀了吴起，也射中了王尸。楚国之法：“丽兵于王尸者，尽加重罪，逮三族。”群臣射王尸者，尽当其罪，因而被夷宗者70余家。但变法也因楚悼王和吴起的死而受到挫折。

吴起变法虽然失败，但变法却在楚国贵族政治中激起了巨大的波澜。吴起变法所采取的各项措施在楚国的政治生活留下了深刻的影响。如《韩非子·喻老》云：“楚邦之法，禄臣再世而收地”；《淮南子·人间训》云：“楚国之俗，功臣二世而绝禄。”这些现象与吴起变法中的“封君三世收其爵禄”的条文相合，应该说是吴起变法以后出现的。吴起变法促进了楚国贵族政治向官僚政治的转化。

四　吴起的军事思想

第一、进步的战争观

“战争——从有私有财产和有阶级以来就开始了的、用以解决阶级和阶级、民族和民族、国家和国家、政治集团和政治集团之间、在一定发展阶段上的矛盾的一种最高的斗争形式”。在阶级社会里，由于阶级地位不同，对待战争的看法也就不同。吴起的战争观是为新兴地主阶级服务的，是进步的。

在战争的起源问题上，吴起力图从社会方面去寻找原因。他说，凡兵所起者有五：一曰争名，二曰争利，三曰积恶，四曰内乱，五曰因饥。(《吴子· 图国》)

吴起认为战争是一种社会现象，对战争的根源作了论述。这在世界军事史上对战争根源的探索是最早的。当然，吴起这种看法还停留在表面上。

他对“争名”、“争利”、“积恶”、“内乱”，是何原因引起，“因饥”的根源何在？并没有深入分析。列宁说：“私有制引起了战争，并且永远会引起战争。”(《列宁全集》第三十卷第360页) 又说：“当阶级统治还存在的时候，战争是不会消除的。”(《列宁全集》第八卷第35页) 吴起由于他的阶级和历史的局限性，不可能认识到战争的真正根源，也找不到消灭战争的途径。但是，他从社会方面去寻找战争产生的原因，在当时还是有进步意义的。

在战争与政治的关系上，强调把政治放在首位。他说：“昔承桑氏之君，修德废武，以灭其国。有扈氏之君，恃众好勇，以丧其社稷。”(《吴子· 图国》)

意即一个国君若是只讲求文德而废弃武备，或者依仗兵多能战，都会亡国。要使国家治理得好，必须既要重视政治，也要重视军事。

从这个思想出发，吴起在西河一方面注重军事改革，一方面从事政治、经济的改革，为魏国的富强奠定了基础。吴起从战争实践中认识到，只有一支训练有素的军队还不够，还必须有安定的后方，因此，他说："必先教百姓而亲万民。"只有国内人民和前方军队团结一致，才能打胜仗。

他主张：有道之主，将用其民，先和而造大事。(《吴子·图国》)

他又说："不和于国，不可以出军；不和于军，不可以出阵；不和于阵，不可以进战；不和于战，不可以决胜。"

就是说，国内各种意见不统一，不可以出兵打仗；军队内部不团结，不可以出阵作战；出阵以后，军队不互相配合，不可以进行战斗；进行战斗以后，各部分战斗动作不协调，不能夺取胜利。他还进一步说："百姓皆是吾君而非邻国，则战已胜矣。"吴起阐明了国家、军队和人民三者的关系，并认为人心向背是军事上取得胜败的关键。总而言之，就是政治决定军事。

在如何统一中国的问题上，吴起主张只有用武力才能达到目的。在这一点上，他与儒家思想是不一致的。吴起的这种思想，对稍后的孙膑"举兵绳之"，"战胜而强立，故天下服矣"（《孙膑兵书·见威王》）这一主张有直接的影响。

吴起一方面看到了战争的重大作用，同时也看到了战争给人民带来的痛苦和灾难，因此他认为对待战争要持慎重态度，反对轻率发动战争。他总结历史上战争的经验，说：天下战国，五胜者祸，四胜者弊，三胜者霸，二胜者王，一胜者帝。是以数胜而得天下者稀，以亡者众。(《吴子·图国》)

经常轻率发动战争，就会耗费大量人力物力，从而使人民疲弊不堪，国家贫弱，而且会招来祸患。因此，多次发动战争而取得天下的少，亡国的多。比吴起稍早的军事家孙武也说："兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。"(《孙子兵书·计篇》)可见吴起继承了孙武的思想，并有所发展。这对比他稍晚的军事家孙膑也有所影响。孙膑看到了战争的胜负决定国家存亡的一面，同时又指出：乐

兵（好战）者亡，而利胜（贪图胜利）者辱。兵非所乐也，而胜非所利也。（《孙膑兵书·见威王》）

由此可以明显地看出他们之间思想的继承关系。

第二、朴素唯物论和朴素辩证法的战略战术思想

吴起从战国时代频繁的战争形势出发，认识到随时都有爆发战争的可能。因此，他在战略上很重视战争的准备。他说："夫安国之道，先戒为宝。"（《吴子·料敌》）要使国家安全，先要在平时做好战争的准备。他说："简募良材，以备不虞。昔齐桓募士5万，以霸诸侯。晋文召为前行4万，以获其志。秦缪置陷陈3万，以服邻国。"（《吴子·图国》）

对于军队，吴起主张"教戒为先"（《吴子·治兵》），注意平时训练。

他指出："备者，出门如见敌。"（《吴子·论将》）这些战备思想，反映了他为建立和巩固新兴地主阶级的政权的积极进取精神。

吴起在指挥作战时屏弃唯心主义的主观臆断，从朴素唯物主义观点出发，十分重视了解敌方的情况。他指出"用兵必须审敌虚实而趋其危"（《吴子·料敌》）。就是说，只有清楚敌人的力量部署情况，才能选择其薄弱环节狠狠打击。为了了解对方情况，吴起非常重视使用间谍，深入敌后搜集敌方各种情报，"急行间谍，以观其虑"（《吴子·料敌》）。同时，在战场上还注意采用武力侦察的办法，《吴子·论将》记载：

武侯问曰："两军相望，不知其将，我欲相之，其术如何?"起对曰："令贱而勇者，将轻锐以尝之，务于北，无务于得，观敌之来，一坐一起。其政以理，其追北佯为不及，其见利佯为不知，如此将者，名为智将，勿与战矣。若其众讙哗，旌旗烦乱，其卒自行自止，其兵或纵或横，其追北恐不及，见利恐不得，此为愚将，虽众可获。"

即派出一支小分队去佯攻敌人，而又假装败退，引诱敌人来追击，从敌人追击的情况来观察其虚实，然后决定对策。

吴起说："臣请论六国之俗，夫齐阵重而不坚，秦阵散而自斗，楚阵整而不久，燕阵守而不走，三晋阵治而不用。"（《吴子·料敌》）

从吴起对六国军队状况的分析，可以看出他对各国政治、经济、军事和民情风俗的了解都是相当清楚的。吴起重视调查研究，显然是继承了前辈军事家孙武"知己知彼，百战不殆"的思想。吴起注意使自己对战争的主观指导，力图符合于客观实际的卓越见解，对引导战争取得胜利，有极其重要的意义。

吴起由于经常带兵打仗，很懂得在战争中发挥人的主观能动作用。他认为在战争中，人必须努力掌握从事战争的各种技能和适应各种复杂环境的本领。他说："夫人常死其所不能，败其所不便。"（《吴子·治兵》）即人在战争中，往往因为缺少某种本领而送了性命，因为不习惯于某种情况而打败仗。这种主张是对生死胜败由天定的宿命论的否定。

吴起还看到了土地辽阔，人口众多，军队装备精良等因素对战争的重大作用。（《吴子·料敌》）。对进行战争的重要因素之一的战马，吴起也很重视，他说：夫马，必定其处所，适其水草，节其饥饱。冬则温厩，夏则凉庑。刻剔毛鬣，谨落四下。戢其耳目，无令惊骇。习其驰逐，闲其进止。（《吴子·治兵》）

又说：凡马不伤于末，必伤于始；不伤于饥，必伤于饱。日暮道远，必数上下。宁劳于人，慎无劳马。常令有余，备敌覆我。（《吴子·治兵》）

这就是说，对战马要善于饲养、训练和爱护，以达到"人马相亲，然后可使"。

（同上）他注意到人、马、车、地形等在战争中的相互关系，提出：使地轻马，马轻车，车轻人，人轻战。明知险易，则地轻马；刍秣以时，则马轻车；膏锏有余，则车轻人；锋锐甲坚，则人轻战。（同上）

即明白知道地形的险易，并善于利用，就能使地形便于跑马；及时喂马，使之膘肥体壮，马就便于驾战车；准备好足够的润滑油和车

轴上用的铁，注意及时修理，就使车便于载战士；兵器锋锐，铠甲坚固，就使战士便于作战。只有这样，打起仗来才得心应手。

在战争中的攻、守、进、退，要根据变化的客观实际而定。吴起在频繁的战争中积累了丰富的经验，熟练地掌握了指挥战争的艺术。他提出了“急击勿疑”的13种情况：

敌人远来新至，行列未定，可击；既食未设备，可击；奔走，可击；勤劳，可击；未得地利，可击；失时不从，可击；涉长道后行未息，可击；涉水半渡，可击；险道狭路，可击；旌旗乱动，可击；阵数移动，可击；将离士卒，可击；心怖，可击。凡若此者，选锐冲之，分兵继之，急击勿疑。(《吴子· 料敌》)

这就是说，敌人远道而来，刚刚到达，队伍还没有整顿好；部队已吃饭，但还没有设戒备；慌忙逃走；过于疲劳；没有占据有利的地形，失掉战机，陷于被动；长途跋涉而后继部队还没有到达目的地；涉水渡河只渡一半；在险要的狭窄道路上行军；旗帜乱动，部队混乱；部队的阵势频繁变动；将领脱离了士卒；军心恐怖，凡是碰到以上情况，应选择精锐的部队作前锋，同时配备力量进行包围，毫不犹豫地迅速发动进攻。

吴起反对在战争中莽撞蛮干，主张“见可而进，知难而退”。分析了碰到有利时机“击之勿疑”的8种情况：

一曰疾风大寒，早兴寤迁，剖冰济水，不惮艰难；二曰盛夏炎热，晏兴于间，行驱饥渴，务于取远；三曰师既淹久，粮食无有，百姓怨怒，袄祥数起，上不能止；四曰军资既竭，薪刍既寡，天多阴雨，欲掠无所；五曰徒众不多，水地不利，人马疾疫，四邻不至；六曰道远日暮，士从劳惧，倦而未食，解甲而息；七曰将薄吏轻，士卒不固，三军数惊，师徒无助；八曰陈而未定，舍而未毕，行阪涉险，半隐半出。(《吴子· 料敌》)

即一是大风严寒，军队半夜出发，昼夜行军，破冰渡河，不顾士卒艰难；二是在炎热的夏天，队伍出发得迟，正好烈日当头，行军又急，不管士卒饥渴，只是拼命赶路；三是队伍在外时间很久，粮食吃

完，民众埋怨甚至愤怒，淫言怪事屡次出现，而将领无法禁止；四是部队的物资耗尽，连柴草也很少，却遇上阴雨天气，想掠抢又没有地方；五是战士不多，水土不服，兵马生病，四邻的援兵未到；六是长途跋涉，已近黄昏，士卒疲劳恐惧又不得食，都脱下铠甲随地休息；七是将领和官吏都没有威信，士卒心神不定，全军多次发生惊乱，而部队孤立无援；八是兵力部署未定，宿营地也未安排好，爬山过险，只有一半人通过。凡是遇到以上情况，不用占卜就应立即派兵出击。

吴起还分析了遇到形势不利时“避之勿疑”的6种情况：

一曰土地广大，人民富众；二曰上爱其下，惠施流布；三曰赏信刑察，发必得时；四曰陈功居列，任贤使能；五曰师徒之众，甲兵之精；六曰四邻之助，大国之援。

这就是说，在作战时要避敌之所长，击敌之所短。

另外，吴起从实战出发，对行军和扎营提出了一些必须注意的事项：凡行军之道，无犯进止之节，无失饮食之适，无绝人马之力。此三者，可以任其上令。任其上令，则治之所由生也。(《吴子·治兵》)

这是说，行军中对行程、人马的负荷要安排得当，饮食供应要搞好，这样才能保证军队听从上级的指挥，从而保证军队的战斗力。吴起十分重视对地形的了解，认为：凡行师越境，必审地形，审知主客之向背。地形若不悉知，往必败矣。

他指出，军队到一个地方，必须先了解周围“五十里内的山川形势”从而“知其险易”，“使军士伺其伏兵，将必自行，视地之势因而图之”。即使军士注意是否有敌人的埋伏，而将领则要利用地形以对付敌人。吴起还提出，军队驻扎“无当天灶，无当龙头。天灶者，大谷之口；龙头者，大山之端。”(《吴子·治兵》) 即扎营不要在大山谷的口上和高山的顶端。

以上这些都是从实践中总结出来的战争规律，它反映了吴起从客观实际出发的朴素唯物主义思想。

在吴起的战略战术思想中，许多地方闪烁着朴素辩证法的思想光辉。

吴起说："凡战之要，必先占其将而察其才，因形用权，则不劳而功举。"(《吴子· 论将》

他认为带兵作战必须首先分析研究敌人的将领，根据不同情况，决定不同的对策，这样就能不费多大力气而获得成功。这是对孙武用"水无常形"来比喻"兵无常形"，依据敌兵的变化而变化，从而夺取胜利。

在如何对待生与死的问题上，吴起非常鄙视在战场上贪生怕死、当逃兵的可耻行为。

他主张在战场上"必死则生，幸生则死"(《吴子· 治兵》)，阐明了战场上生与死的辩证关系，只有不怕牺牲，勇敢战斗，夺取胜利才能保存自己，而贪生怕死，不敢杀敌，结果必然失败，招致灭亡。因此，吴起在他的军队里提倡不怕死的精神。他说："师出之日，有死之荣，无生之辱。"(《吴子· 论将》) 即从出兵打仗的第一天起，就要使战士抱定决心战死的光荣信念，而不要怀有苟且偷生的耻辱思想。在战斗过程中，要使战士"进死为荣，退生为辱"。(《吴子· 图国》) 即以前进杀敌、英勇牺牲为荣誉，以后退活命为羞耻。《战国策· 齐策》谈到齐国军队在燕破齐连取70余城，虽然"食人炊骨"处境十分困难，但"士无反北之心"，坚持战斗到底。认为这样的军队就是"孙膑、吴起之兵也"。可见吴起的军队顽强战斗的精神，在当时是很有名的。

在多与少的问题上，吴起有不少精辟的论述。他认为以少可以胜多，《吴子· 料敌》说：军之中必有虎贲之士，力轻扛鼎，足轻戎马，搴旗取将，必有能者。

若此之等，选而别之，爱而贵之，是谓军令。其有工用五兵，材力健疾，志在吞敌者，必加其爵列，可以决胜。厚其父母妻子，劝赏畏罚。此坚阵之士，可与持久。能审料此，可以击倍。

只要军队治理得好，善于选拔贤能，赏罚分明，优待家属，这样，部队就可以打败数倍于我的敌人。吴起分析说：

诸侯未会集，君臣未和，沟垒未成，禁令未施，三军匈匈，欲前

不能，欲去不敢，以半击倍，百战不殆。

敌人如果没有同盟军会合，君臣之间意见不一致，深沟堡垒没有修筑好，号令没有下达，军队人心惶惶，想进不敢进，想退不敢退，这样的军队只要用相当于它的一半的兵力就能打败它，而且能百战百胜。他又说：

敌人之来，荡荡无虑，旌旗烦乱，人马数顾，一可击十，必使无措。

倘若敌人前来，散散漫漫，毫无纪律，队伍混乱，人马不安，东张西望，这样的军队便可以一击十，使之不知所措。吴起认为，“愚将，虽众可获”（《吴子·论将》）。

即如果将领不善于指挥，虽然带兵多，也容易被俘虏。吴起说：“用少者务隘。”他重视利用有利的地形，从而造成以少胜多的条件。他说，只要“避之于易，邀之于厄”，即避开平坦开阔之地，而利用险要的地形，就可以“以一击十”、“以十击百”、“以千击万”（《吴子·应变》）。由此可见，吴起从他丰富的作战经验中，看到了多和少的辩证关系。他把这些朴素的辩证法思想运用到军事实践中，创造了5万人“兼（加）车百乘，骑三千匹，而破秦五十万众”（《吴子·励士》）的以少胜多的典型战例。所以人们称颂“吴起之用兵也，不过五万”（《吕氏春秋·用民》）。尉缭子说：“有提七万之众，而天下莫当者谁？曰吴起也。”（《尉缭子·制谈第三》）据杨宽统计：“战国时代，各大国的兵额就有30万~100万之多。”（《战国史》1980年7月第一版第285~286页）吴起的5万、7万之数，可以说得上是精兵，而用之可以抵御强秦。可见其军事艺术在当时达到了很高的水平。

总之，吴起进步的战争观，朴素的唯物主义和朴素辩证法的战略战术思想，在我国军事史上占有重要地位。

五　《吴子》的主要思想内容

第一、《吴子》的战略思想

《吴子》一共6篇，第一篇是《吴子》的总纲，概括了它的战略思想。其内容是“内修文德，外治武备”，也就是说对内要搞好政治，对外要抓好战备。这种思想是在总结历史经验的基础上提出来的，如果只重视一方面就要丢掉政权。因此，政治和军事都要抓好，不可偏废。只有搞好国内政治，才能用兵打仗，夺取战争的胜利，要夺取战争胜利，要想称霸诸侯，首先必须搞好国内政治。这种思想反映出当时新兴地主阶级对政治和军事的统一认识，也反映出吴起朴素的唯物主义思想。

要搞好国内政治，首先要抓好思想教育工作，即《吴子》中的“先教百姓而亲万民”。《吴子》认为，要用“德、义、礼、仁”的四德去教育官吏和民众，使全国、全军做到“四和”，也就是说通过教育统一思想，统一行动，国内上下和睦，团结一致，做到拥护国君，坚决服从命令，踊跃参战，奋勇杀敌，不怕牺牲，为国捐躯。其次，使“贤者居上，不肖者居下”，即任人唯贤，整顿吏治，把德才兼备的人提拔到重要岗位，撤换缺才少德的贪官污吏，才能更好的治国安民。第三，使“民安其田宅，亲其有司”，即让老百姓安居乐业、发展生产，并热爱管理他们的官吏，使官民关系融洽。第四，要重赏严罚，取信于民，要奖励和激励将士，鼓励他们杀敌立功，并抚恤那些阵亡将士的家属，对不服从命令者要严惩，这样才能受到民众拥护。第五，国君的行动要“举顺天人”，即顺应时代潮流，人心所向’才能打胜仗，才能称霸于诸侯。

吴起提出的内修文德的思想，其目的是为了争取民众，发展和巩固新兴地主阶级政权，从而达到成就霸业的目的。因此、对社会的进步是有积极意义的。作为政治家、军事家的吴起，他已认识到民众的力量，人心的向背是取得战争胜利的决定因素，这一点是难能可贵的。

关于如何加强战备问题，《吴子》提出“安国之道，先戒为宝”的总方针，认为只有首先做好戒备、才能保证魏国的安全。只有常备不懈，加强国防建设，才能立于不败之地。其次，《吴子》主张慎战，力图通过较少战役，速战速决，彻底打垮敌人，这样才能保存国力，才能称霸，否则将导致国疲民困，以至于灭亡。

第二、《吴子》的建军思想

《吴子》的建军思想的要点是：“不在众寡”、“以治为胜”，也就是说兵不在多，而在精，在于训练的水平。他曾说：“虽有百万，何益于用!”，由此可见，从军队的实战出发，他重视一个“用”字，重视军队的作战能力。他还认为，如果是精兵，只要有“3000人”，就能够攻无不克，战无不胜。他这一思想得到后代许多军事家的赞赏。

如何建立一支训练有素的军队，《吴子》提出了以下措施：

1、《吴子》提出治军要“教成为先”，即是首先要对部队进行严格的教育、训练和管理，从而提高军队的素质，加强战斗力、在对部队教育训练中首先要做好思想教育工作，即“教之以礼，励之以义”，以封建地主阶级的行为规范和道理去教育士卒，使他们懂得什么是光荣和耻辱，从而在战斗中拼死战斗，英勇杀敌。然后，再对士卒进行作战技能的训练，比如单兵训练、阵法训练，编队训练以及如何识别联络信号等，最后才授予武器。

2、《吴子》提出治军要严罚重赏。强调部队要绝对服从命令，做到令行禁止，违令或临阵退缩者斩，作战英勇，建立战功者给予重赏。因此，使部队战斗力大大提高。

3、《吴子》提出“简募良才”、“聚卒练锐”的建军主张。也就是说要招募、挑选优秀人才，建立一支精锐部队。具体说来，他要求在常备军的基础上，建立一支突击部队，并要做好组织编队工作，充分发挥各人的长处。他提出，把各种不同类型的人编为5支队伍，每支600人，总共3000人。特别值得指出的是，他把“王臣失位见功于上者”和“弃城去守欲除其丑者”各编为一队。吴起认为不但要利用他们。而且还要成为军中的“练锐”，他这种把消极因素转化为积极因

素的思想是值得赞赏的。直到今天仍有其借鉴意义。

4、要带好部队，将领是至关重要的，《吴子》在《论将》篇中对将领提出极高要求，他认为只有文武全才，有勇有谋的人才能担任将领，作战时要做到“五慎”，掌握“四机”。《吴子》还认为将领要具备将德、将威和将才，也就是说在接受命令时决不推辞，打了胜仗才谈凯归问题，在战场视死如归，决不退缩偷生，并能和士卒打成一片，同甘共苦，受到士卒拥戴。另外《吴子》还特别重视选拔良将。所谓“良将”，除具备一般将领的“威、德、仁、勇”外，还能做到“率下安众，怖敌决疑”、发号施令，“下不敢犯”，指挥作战“寇不敢敌”的卓越领导才能。

第三、《吴子》的作战思想

在作战指导思想上，《吴子》强调必须“审敌虚实”、重视“应变”、“因形用权”，就是说，要考察敌情的虚实情况，根据敌情的变化采取相应的计谋和对策，才能重创敌军，夺取战争胜利。《吴子》提出在平时要考察敌国的国情和敌军的阵势特点。在临战前，要查清敌军将领的指挥才能，是“智将”还是“愚将”，做到了如指掌，心中有数，采取不同的对策，制服敌人。

在作战指挥上，《吴子》认为在充分掌握敌情基础上，要“趋其危”，就是说要攻击敌军的弱点，击中要害，并且指挥做到勇敢、果断。在长期作战经验的基础上，《吴子》总结出“急击勿疑”的13种情况，都是敌军弱点，是好打之敌。要抓住战机，当机立断。另外还总结出“击之勿疑”的。八种情况和“避之勿疑”的6种情况。从中看出，他强调对我军有利时就打。对我军不利时就避开，不硬拼，以便保存实力。他这种思想具有朴素的唯物论因素。战争是千变万化的，没有一成不变的模式，《吴子》强调将领要根据敌方、天时、地利的不断变化情况，审时度势，以变对敌，采取不同战法，才能百战不殆。特别值得指出的是，根据当时军事发展情况，《吴子》强调车、步、骑的协同作战以及充分发挥步、骑的机动作战能力。这些都反映出《吴子》在军事战术上有了重大发展。

六　《吴子》的历史地位及对后世的影响

《吴子》作为战国时代的兵书，是在封建制度确立后，战争和军事思想都有了进一步发展的条件下产生的。由于铁兵器的使用，弓弩的出现，骑兵的产生，步兵在战争中占了主导地位，因而引起作战方式的变化。《吴子》正是在这种情况下，继承和发展了《孙子》的军事思想，对当时的实战经验进行了总结，反映了战国时期的战争规律和特点，从而具有重要的军事史料价值和军事学术价值。

《吴子》和《孙子》齐名，受到历代军事家和政治家的重视，把二者并称“孙吴”兵法，奉为兵学的经典著作。

《吴子》问世以后，曾广泛流传。从战国至秦汉，“世俗所称师旅，皆道《孙子十三篇》、《吴起兵书》，世多有。”在宋代以前，历代军事家、政治家、将领、学者等都很重视学习、研究、运用它。比如《三国志》注引王沈《魏书》说：“曹操行军用师，大较依孙吴兵法。”其后，隋末大将韩擒虎、唐朝李世民、李靖等都研讨过孙吴兵法，到了宋朝元丰年间，（1080 年），《吴子》被朝廷定为《武经七书》之一，成为武学经典和选拔武举考试的重要内容。从此，它普及得更加广泛。总之，《吴子》和《孙子》一样，广为流传，影响深远，对战争的发展起到了一定的指导作用。

《吴子》不仅在国内享有崇高的地位，而且在国际上也是名闻遐迩，受到各国军事学术界的重视。在唐代，吉备真备把《吴子》传到日本，从而在日本广为传播，仅研究《吴子》的较著名的著作就有 60 多部。1772 年，又被法国神父阿米奥译成法文，传到欧洲。现在已有日、英、法、俄等多种版本流传。

七　《吴子》的实际应用

《吴子》是《孙子》之后，继承了《孙子》的精华，并根据当时的实战经验加以总结，发展了《孙子》的军事思想。其中某些观点仍具有重要的现实意义。它和《孙子》一样，不仅在军事上，而且在治国、企业管理、市场竞争、体育竞技、领导艺术、内政外交等都发挥着越来越大的作用，它是我们取之不竭，用之不尽的宝藏。

第一、《吴子》与治国之道

1、强兵必须富国，富国必须改革，改革才有出路。《吴子》在《图国》中，明确提出“内修文德，外治武备”的治国方略，并阐述了二者的辩证关系，二者缺一不可，否则，就要亡国。内修文德的意思包括：其一，要改革弊政，才能使国家富强，国家富强了，才能有更多的财力、物力发展军事。据《史记·孙子吴起传》中记载：吴起到楚国以后，被楚悼王任命为宰相。他大刀阔斧地对楚国的弊政实行改革，使贤者居上，不贤者居下，并裁掉政府中的冗员，削减了王公贵族的俸禄，节约了政府大量开支，从而拿出更多的钱来发展军队。使楚国武力很快发展壮大，于是取得了“南平百越；北并陈蔡，郤三晋，西伐秦。”的辉煌战果。其二，要使国家富强，“必先教百姓而亲万民”。并指出对百姓要“绥之以道，理之以义，动之以礼，抚之以仁。”也就是说要动之以情，晓之以理，使民明大义，辨是非，达到思想一致，上下和谐。这样的军队和人民就能为国“进死为荣，退生为辱矣。”

我国近百年的历史教训告诉我们：落后就要挨打，国家不富，军事力量就不强，就要受人欺侮。战争，不单是军事实力的竞争，而且是综合国力的竞争。没有强大的经济做后盾，就没有强大的军事势力，这是不言而喻的。因为发展军事不仅要投入大量的人力、物力，而且要发展高科技，改进装备，没有财力是不行的。目前，由于我国的经

济不发达，不可能拿出更多的钱来用于发展军事力量，我们的军事装备相对来说还是比较落后的。因此，我们要抓住目前和平的机遇，大力抓好改革开放，振兴我国的经济。国家财力雄厚了，就可以拿出更多的钱来搞军事建设，把我们军队建设得更加强大，从而保证我国的长治久安。同时，我们还要对公民进行爱国主义教育，增强他们的国防意识，随时听从祖国的召唤，履行公民保卫祖国的义务。

2、提高警惕，时刻准备反击来犯之敌。

《吴子》说：“安国之道，先戒为宝。”意思是：安定国家的办法，事先戒备是最重要的法宝。古人说：凡事预则立，不预则废。一个国家要想长治久安，没有战略眼光就要亡国，即使在和平时期，也不能放松警惕，松懈麻痹，丧失斗志；要时刻作好准备，抓好军队训练。准备迎击侵犯之敌。常言说：“有备无患。”有准备，就能从容对敌，无准备就要被动，就会措手不及，敌人乘虚而入，搞不好，就要亡国。

第二、《吴子》与军事训练

《吴子》对于军队的管理和训练也有精辟的见解，他认为兵不在众多，“以治为胜”。还说“若法令不明，赏罚不信，金之不止，鼓之不进，虽有百万，何益于用!”他非常重视军队的训练和管理，着眼于一个“用”字。也就是在实战中的作用。要把士兵训练成过得硬的队伍，这样的队伍就是纪律严明，服从命令，听从指挥，进可攻，退可守，打不垮，拖不烂的“父子之兵。”要训练这样一支过得硬的队伍，他认为要法令严明，赏罚有信。从军队管理上要严格，要求绝对服从命令，对不服命令的要严惩不贷；奖罚分明，说赏一定要赏，说罚一定要罚，说话算数，对“有功者还要进而飨之，无功而励之。”此外他还主张“教戒为先”。要对士兵加紧训练，使他们学习到各种作战技能，并能熟练地运用，从而在战场上发挥战斗作用。另外，他特别指出，为了发挥每个人的战斗作用，要根据每个人的特长授以不同兵器，或担任不同的工作。并且主张估量人才，根据每个人的特长，把同一类型的人组成小分队，成为部队的精兵和中坚力量。有了这样一支队伍，那么“内出可以决围，外入可以屠城矣。”

以上这些观点对我们的军队建设来说，仍具有重要的现实意义。

我们军队是人民子弟兵，是为人民服务的，是保卫国家的钢铁长城，这样的军队必须纪律严明，对人民群众要秋毫无犯，同时绝对服从命令，听从指挥，全军上厂，意志统一，才能成为一支攻无不克，战无不胜的队伍。其次，由于现代化战争的需要，我们要精减兵员，加强训练，使之成为一支“精兵”，而且还要组织各种专业兵种，如为应付紧急情况的特种兵、掌握高技术的导弹兵等，把我们的部队建设成为一支既精而又质量高的多兵种合成的队伍，才能在未来的战争中立于不败之地。

第三、《吴子》与企业管理

搞好企业管理，说到底，就是要搞好人的管理。只有搞好人的管理，才能各司其职，各尽所能，发挥每个职工的作用，使上下同心同德，充分发挥集体的才能和智慧，把企业搞好，使企业兴旺发达起来。具体表现在如下方面。

1、任人唯贤的干部路线。人才是具有特别的才干、技能和专长的人，每个企事业组织的职能发挥都要依靠人才。特别是当今世界，已经进人高科技时代，技术是生产力，高科技的竞争，说到底是人才的竞争。谁拥有众多的人才，谁就能在竞争中稳操胜券。

《吴子》说：“以贤者居上，不肖者居下，阵已定矣。”贤，是贤能，即才德兼备的人，这样的人应居于领导岗位，这就是任人唯贤的干部路线。而对于那些没有才德的人，不管是什么人都应居于下位，不得重用。实行这一条路线，就能把企业搞好，反之，任人唯亲，拉山头，搞宗派，走后门，拉关系，安插自己的亲信，让那些无能的人掌握实权，企业肯定是搞不好的。

2、不具一格选拔人才。俗话说：“金无足赤，人无完人。”所谓人才也不是十全十美的人。如果把“人才”理解得十分狭隘，那就会失去人才。《吴子》在主张建立一支精锐部队中说：“王臣失位见功于上者”和“弃城去守欲除其丑”应各编为一队。这二种人都是有缺点错误的人，《吴子》主张重用他们，就是因为他们希望立功赎罪，有一定的特长，他们也是一种人才，这样做可以化消极因素为积极因素，对事业是有利的。

3、选拔战略人才的标准。一个企业管理的好坏，关键是在领导干部的水平，没有好的领导干部，是不能使企业振兴的。这样的高级管理人才必须要有以下条件：

（1）《吴子》说："夫总文武者，军之将也。兼刚柔者，军之事也。"它告诉我们作为一个高级管理人才，要有勇有谋，智、勇双全，而且刚柔相济，既坚强又有灵活性。那种光凭个人血气之勇，遇事优柔寡断，或处事认死理，缺乏灵活性的人是当不得重任的。作为一个高级领导干部，他能够制定企业比较周全的发展方案或筹划整个企业的市场战略和多角化战略；还能够掌握企业内外各种信息情报，多谋善断，不失时机地作出决策。

（2）具有掌握全局的指挥能力。《吴子》说，只有懂得四机，方可为将。所谓四机："一曰气机，二曰地机，三曰事机，四曰力机。"也就是说，作为一个将帅，要善于掌握士气，善于利用地形地物，善于运用谋略，善于提高战斗力。那么，作为一个企业领导人，应对全局了如指掌，成竹在胸，有那些有利条件和不利条件，有那些问题需要解决，如何解决？如何鼓舞员工士气，调动他们的积极性、主动性，从而把工作干好，这一切都要有自己的见解，方能指挥自如，调动千军万马去夺取胜利。

（3）个人品德方面的修养。《吴子》说："然其威、德、仁、勇，足以安众，怖敌决疑，施令而下不敢犯，所在寇不敢敌。"意思是说将帅在威严、品德、仁爱、勇敢方面还要成为下级的表率，使广大士兵感到佩服；使敌人闻风丧胆，并能解决疑难问题，发布命令下级不敢违抗，他所在的地方敌人不敢进犯。作为企业的高级领导人，要有这方面的个人修养，也就是说在员工当中具有很高的威信，人人佩服，说话有人听，令行禁止。要做到这一点，就应该从自我做起，要身先士卒，以身作则，言必行，行必果，工作作风雷厉风行，处处给下级做表率，那么，你的威信就自然树立起来了。每个员工就会佩服、满意，听从你的调动指挥了。

（4）处理好企业人际关系，使上下和谐，是企业成功的关键之一。《吴子》提出了四不和的情况："不和于国，不可以出军；不和于军，不可以出陈；不和于陈，不可以进战；不和于战，不可以决胜。"

他还说“有道之主，将用其民、先和而造大事。”所谓“和”就是和谐，团结一致，只有团结，才有战斗力，只有万众一心，才能完成艰巨的任务，取得胜利。在这里，吴起强调了“人和”的作用，是决定胜利的因素。以往，人们干事情，常提到“天时、地利、人和”，这三个因素，而吴起没有提前两个因素，都强调了后一个因素，可见他已认识到“人和”是一个关键因素。无论干什么事情，如果人心涣散，一盘散沙，离心离德，是什么事情也干不好的。如果大家团结一致，齐心协力，正像俗语说的“众人一条心，黄土变成金。”因此，一个企业要处理好上下级关系，职工之间的关系，使企业具有强大的向心力和凝聚力，大家都为了企业的共同目标而奋发工作、那么这个企业就有希望。为了和谐，为了团结，企业领导要关心、体贴员工的疾苦，发扬爱兵如爱子的精神。同时，调动职工关心企业的发展，提倡职工提合理化的建议，择其善者而从之，使每个员工都关心企业，与之同呼吸，共命运，这样才能把企业搞好。比如日本企业的管理就是这么做的。他们号召员工为企业出谋划策，合理化的建议一经采纳，就给以重奖；对员工照顾、关怀非常周到，甚至员工过生日，公司的领导也都关心到了，亲自登门表示祝贺，并送上一份生日礼物。因此，就使上下级关系非常和谐、一致，职工也就无后顾之忧，以企业为家，和企业生死与共，同舟共济。

第四、《吴子》与市场竞争

商场如同战场，同样具有激烈性和残酷性。因此，同样需灵活机动的战略和策略，才能求得生存和发展。

1、知己知彼，百战百胜。《吴子》说：“凡战之要，必先占其将而察其才，因形用权，则不劳而功举。”《吴子》的思想和《孙子》是一致的，同样强调首先搞清敌方情况，然后根据具体情况采取对策。在市场竞争中，同样应该先考察了解对手的情况，掌握对方的虚实而后才能采取相应的对策。不然，就是无的放矢，劳而无功。

2、打击对方的要害之处。《吴子》说：“审敌虚实而趋其危。”就是通过了解对方情况后，对虚实了如指掌，抓住对方的空虚要害之处，狠命一击，致敌于死地。具体地说，在企业经营决策上，要避开市场

饱和情况，如企业某一种产品曾独占某一市场，但到了滞销时期，应迅速调整产品。同时，还要避开对方的长处，善于钻市场的空子，填补市场的空缺，利用对手之虚。就是说，要善于去填那些大厂不愿生产的，小厂又做不出来的产品“空档”，那么你的商品就有销路，就能占领广大的市场。

3、速战速决。《吴子》说：“天下战国，五胜者祸，四胜者弊，三胜者霸，二胜者王，一胜者帝。”意思是战争不能拖得太久，太久就会被拖垮，应速战速决。在企业竞争中，时间就是生命，必须“快”字当头，抓住一切对己有利的时机，坚决、果断，该变就变，该转产就转产。采用这种策略的多为中小型企业，利用自己的优势，企业小，转产快，更新换代快的特点，迅速将产品投入市场，提高自己的竞争地位。

第五、《吴子》与体育竞技

体育比赛是两军对垒，互争胜负，其激烈程度很像一场战斗，因此，《吴子》的某些战略策略思想都可直接应用。比如：从战略思想上来说，“先戒为宝”的战略思想，就要求我们要充分做好应战的准备，不仅要做好物质上、人力上准备，还要做好精神准备，有了准备，胜利才有把握。其次，在队员训练上，要“教戒为先，”不但教给技术，还要进行思想教育，培养良好的心理素质和为国争光的集体荣誉感。同时，要从严要求，加强组织纪律性，训练要严格，培养吃大苦耐大劳的精神；要赏罚严明，对表现突出者给予表扬和奖励，加强队员竞争意识和进取精神。其三，在比赛中要审敌虚实而趋其危，摸透对方的情况，灵活地采取不同策略，从而战胜对方。其四，一支队伍的好坏，关键在教练的水平。因此，应该慎重选拔教练，把那些有事业心、德才兼备的人提拔到教练岗位，信任他们，使他们充分发挥出自己的水平，就会培养出一支能征惯战、胜不骄，败不馁的队伍。没有好的教练是绝对不行的。我国女排的节节胜利，震惊了世界，就证明了这一点，我国男足的屡战屡败也充分证明了这一点。